Philip Kotler
Gary Armstrong

John Saunders
Veronica Wong

PRINCIPIILE MARKETINGULUI

– ediția europeană –

39705

Cuprins

Prefață **17**

Despre autori **21**

PARTEA ÎNTÂI **Marketingul și procesul de marketing** **23**

1 Marketingul într-o lume dinamică: satisfacerea nevoilor umane **25**

Obiectivele capitolului 25
Preliminarii 25
Introducere 26
Ce este marketingul? 27
Managementul activității de marketing 34
Filosofia managementului activității de marketing 36
Obiectivele sistemului de marketing 43
Provocări la adresa marketingului în anii '90 46
Rezumat 52
Probleme de discutat 53
Aplicarea conceptelor 53

BCU IASI - BIBLIOTECA UNIVERSITARY LIBRARY

Note 54
Cazul 1 Amphitrion: gazda dumneavoastră perfectă în Grecia 56

2 Marketingul și societatea: responsabilitatea socială și etica activității de marketing 59

Obiectivele capitolului 59
Preliminarii 59
Introducere 62
Criticile sociale la adresa marketingului 63
Cetățenii și inițiativele sociale în sprijinul reglementării activității de marketing 79
Inițiativele firmelor în direcția unui marketing implicat social 83
Politica publică și marketingul 91
Rezumat 93
Probleme de discutat 94
Aplicarea conceptelor 95
Note 95
Cazul 2 Nestlé mereu în actualitate 97

3 Planificarea strategică de marketing 101

Obiectivele capitolului 101
Preliminarii 101
Introducere 104
Planificarea strategică 104
Planul strategic 108
Procesul de marketing 128
Planul unei mărci 136
Organizarea activității de marketing 142
Controlul activității de marketing 144
Rezumat 148
Probleme de discutat 151
Aplicarea conceptelor 151

Note 152
Cazul 3 Trap-Ease: campioana curselor de șoareci 153
STUDIU DE CAZ 1 KitKat: luați o pauză 156

PARTEA A DOUA Cadrul activității de marketing 171

4 Mediul de marketing 173

Obiectivele capitolului 173
Preliminarii 173
Introducere 178
Micromediul firmei 178
Macromediul firmei 183
Reacția față de evoluția mediului de marketing 207
Rezumat 207
Probleme de discutat 208
Aplicarea conceptelor 209
Note 209
Cazul 4 Restaurantul domnului Angelou 212

5 Piața globală 215

Obiectivele capitolului 215
Preliminarii 215
Importanța procesului de internaționalizare 216
Riscurile specifice marketingului internațional 223
Analiza pieței internaționale 225
Alegerea piețelor 239
Stabilirea strategiei de intrare pe piață 242
Implicarea în activități pe piețele externe 246
Alocarea resurselor necesare 247
Identificarea problemelor de ordin tehnic 247
Elaborarea planului de marketing strategic 248
Formarea echipei operative și aplicarea strategiei de marketing 255

Operațiunile de evaluare și control 257
Rezumat 257
Probleme de discutat 258
Aplicarea conceptelor 259
Note 260
Cazul 5 Procter & Gamble se extinde pe piața globală a cosmeticelor 261

6 Informațiile de marketing și cercetarea pieței 267

Obiectivele capitolului 267
Preliminarii 267
Introducere 269
Sistemul informațional de marketing 270
Obținerea informațiilor 270
Definirea pieței 294
Măsurarea cererii actuale a pieței 297
Previziunea cererii viitoare 302
Distribuirea informațiilor 309
Rezumat 314
Probleme de discutat 315
Aplicarea conceptelor 316
Note 316
Cazul 6 Ballygowan: o nouă generație de produse 319

Studiu de caz 2 Mitsui & Company 332

Partea a treia Comportamentul cumpărătorului 337

7 Piața mărfurilor de larg consum 339

Obiectivele capitolului 339
Preliminarii 339
Modele de comportament al consumatorului 342
Factorii care influențează comportamentul consumatorului 343

Decizia consumatorului 364
Tipologia comportamentului de cumpărare 365
Procesul de adoptare a deciziei de cumpărare 367
Decizia de cumpărare a noilor produse 375
Rezumat 377
Probleme de discutat 378
Aplicarea conceptelor 379
Note 380
Cazul 7 Bic contra Gillette: războiul lamelor de ras 383

8 Piața bunurilor comerciale și comportamentul de cumpărare al firmei 387

Obiectivele capitolului 387
Preliminarii 387
Piața bunurilor comerciale 390
Comportamentul de cumpărare al firmei 396
Piața instituțională și guvernamentală 412
Rezumat 417
Probleme de discutat 418
Aplicarea conceptelor 418
Note 419

STUDIU DE CAZ 3 **Jacobs Kaffee Viena: răspândind o lumină aurie** 431

PARTEA A PATRA Strategia de bază 435

9 Segmentarea și alegerea pieței-țintă 437

Obiectivele capitolului 437
Preliminarii 437
Piețele 439
Segmentarea pieței 440
Alegerea pieței-țintă 468
Rezumat 476

B.C.U. "M. Eminescu" IAȘI

Probleme de discutat 477
Aplicarea conceptelor 477
Note 478
Cazul 9 Coffee-Mate 479

10 Poziționarea 490

Obiectivele capitolului 490
Preliminarii 490
Strategia de bază 492
Diferențierea 492
În ce constă poziționarea pe piață? 501
Hărțile percepției 504
Strategii de poziționare 506
Alegerea și implementarea strategiei de poziționare 513
Rezumat 520
Probleme de discutat 521
Aplicarea conceptelor 522
Note 522
Cazul 10 Ciocolată... pentru ziua toată 523

11 Satisfacerea clientului prin calitate, valoare și serviciii 530

Obiectivele capitolului 530
Preliminarii 530
Satisfacerea nevoilor clienților 532
Definirea valorii și a satisfacției clientului 534
Furnizarea valorii și satisfacerea clienților 541
Păstrarea clienților 545
Marketingul calității totale 552
Rezumat 554
Probleme de discutat 558
Aplicarea conceptelor 559
Note 559

Cazul 11 Sosul Feinschmecker: Un succes de piață 561

12 Crearea avantajului concurențial: analiza concurenței și strategiile concurențiale de marketing 565

Obiectivele capitolului 565
Preliminarii 565
Obținerea avantajului concurențial 568
Analiza concurenței 568
Strategii concurențiale 580
O orientare echilibrată către client și către concurent 598
Rezumat 599
Probleme de discutat 600
Aplicarea conceptelor 601
Note 601
Cazul 12 BMW: spectaculoasa revenire 603

STUDIU DE CAZ 4 Provocare pe piața băuturilor răcoritoare: Cola la micul dejun 611

PARTEA A CINCEA Produsul 613

13 Realizarea produselor: strategii de creare a unor noi produse și strategii aplicate pe parcursul ciclului de viață a produsului 615

Obiectivele capitolului 615
Preliminarii 615
Introducere 616
Inovarea și crearea de noi produse 617
Procesul de creare a noilor produse 619
Strategii aplicate pe parcursul ciclului de viață al produsului 637
Rezumat 645
Probleme de discutat 646

Aplicarea conceptelor 646
Note 646
Cazul 13 Swatchmobilul: orice combinație de culori, inclusiv negrul 648

14 Realizarea produselor: produse, mărci, ambalaje și servicii 651

Obiectivele capitolului 651
Preliminarii 651
Introducere 652
Ce este un produs? 653
Clasificări ale produselor 654
Decizii privind produsele individuale 658
Decizii privind linia de produse 683
Decizii privind sortimentul de produse 686
Decizii privind strategia internațională de produs 688
Rezumat 689
Probleme de discutat 690
Aplicarea conceptelor 690
Note 690
Cazul 14 Colgate: pretenții exagerate? 692

15 Marketingul serviciilor 697

Obiectivele capitolului 697
Preliminarii 697
Marketingul serviciilor 698
Rezumat 717
Probleme de discutat 717
Aplicarea conceptelor 718
Note 718
Cazul 15 Tibigarden: Există speranță de reușită după eșecul EuroDisney? 719

Studiu de caz 5 Mapanza Breweries 724

PARTEA A ȘASEA **Prețul** **729**

16 Stabilirea prețului produselor: considerații generale și metode de calcul **731**

Obiectivele capitolului 731
Preliminarii 731
Ce este prețul? 733
Factorii luați în considerare la stabilirea prețurilor 734
Metode generale de calcul al prețului 749
Rezumat 761
Probleme de discutat 762
Aplicarea conceptelor 763
Note 763
Cazul 16 Proton MPI: stil malaiezian, tehnologie japoneză, prețuri europene 764

17 Stabilirea prețului produselor: strategii de stabilire a prețurilor **773**

Obiectivele capitolului 773
Preliminarii 773
Strategii de stabilire a prețurilor 775
Strategiile de stabilire a prețurilor noilor produse 775
Strategiile de stabilire a prețurilor în cazul unui ansamblu de produse 777
Strategii de ajustare a prețurilor 780
Modificarea prețului 791
Rezumat 798
Probleme de discutat 799
Aplicarea conceptelor 799
Note 800
Cazul 17 „Război comercial" în Canalul Mânecii 801

STUDIU DE CAZ 6 **Amaizer: îmbunătățirea calității unui produs alimentar** **808**

Partea a şaptea Promovarea 811

18 Promovarea produselor: strategia de comunicare şi promovare 813

Obiectivele capitolului 813
Preliminarii 813
Etapele realizării unei comunicări eficiente 816
Rezumat 841
Probleme de discutat 842
Aplicarea conceptelor 842
Note 843
Cazul 18 Absolut vodka: un succes absolut 844

19 Promovarea produselor: publicitatea, promovarea vânzărilor şi relaţiile publice 848

Obiectivele capitolului 848
Preliminarii 848
Publicitatea 849
Publicitatea – decizii importante 850
Promovarea vânzărilor 875
Relaţiile publice 890
Rezumat 896
Probleme de discutat 897
Aplicarea conceptelor 897
Note 898
Cazul 19 Diesel Jeans & Workwear: „Toţi suntem diferiţi, dar nu ne diferenţiem oare în acelaşi mod?" 900

20 Promovarea produselor: vânzarea personală şi gestiunea desfacerilor 904

Obiectivele capitolului 904
Preliminarii 904
Stabilirea obiectivelor forţei de vânzare 907

Elaborarea strategiei forței de vânzare 908
Recrutarea și selectarea personalului de vânzări 911
Pregătirea personalului de vânzări 914
Coordonarea personalului de vânzări 915
Evaluarea activității personalului de vânzări 921
Principiile vânzării personale 924
Rezumat 934
Probleme de discutat 936
Aplicarea conceptelor 937
Note 937
Cazul 20 Britcraft Jetprop: cine se ocupă de vânzarea lui? 938

STUDIU DE CAZ 4 **Bang & Olufsen: diferit prin design** 949

PARTEA A OPTA Distribuția 955

21 Distribuția produselor : canalele de distribuție și managementul logisticii 957

Obiectivele capitolului 957
Preliminarii 957
Introducere 959
Caracteristicile canalelor de distribuție 960
Organizarea și comportamentul canalelor de distribuție 966
Conceperea unui sistem de distribuiție 976
Administrarea canalului de distribuție 985
Distribuția fizică și managementul logisticii 988
Rezumat 999
Probleme de discutat 1001
Aplicarea conceptelor 1002
Note 1002
Cazul 21 Vinurile spumante Freixenet Cava: în căutarea unui nou drum 1004

22 Plasarea produselor: comerțul cu ridicata și cu amănuntul 1014

Obiectivele capitolului 1014
Preliminarii 1014
Comerțul cu amănuntul 1017
Comerțul cu amănuntul prin intermediul magazinelor 1017
Comerțul cu amănuntul derulat în afara magazinelor 1042
Deciziile de marketing ale detailiștilor 1053
Tendințe în comerțul cu amănuntul 1059
Comerțul cu ridicata 1062
Tipuri de angrosiști 1063
Deciziile de marketing ale angrosiștilor 1067
Tendințe în comerțul cu ridicata 1069
Rezumat 1070
Probleme de discutat 1074
Aplicarea conceptelor 1074
Note 1075
Cazul 22 Ciocolata de lux Pieta 1077

STUDIU DE CAZ 8 GTE: concurența vine pe firul de telefon 1080

Glosar 1085

Index tematic 1116

Index de firme/mărci 1124

Index de autori 1128

BCU IAȘI - BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITARĂ

Prefață

Marketingul este acea funcție a organizației care identifică nevoile și dorințele clienților, determină piețele care pot fi deservite cel mai bine și concepe produse, servicii și programe adecvate deservirii acestor piețe. Totuși, marketingul nu este doar o funcție aparte, ci mult mai mult – o filosofie care călăuzește întreaga organizație. Scopul activității de marketing este de a-i satisface pe clienți într-un mod profitabil, prin realizarea unor legături avantajoase cu aceștia. Personalul de marketing nu poate atinge acest scop de unul singur, ci trebuie să colaboreze strâns cu alte categorii de personal din cadrul firmei și cu alte organizații componente ale lanțului de valori, pentru a oferi clienților produse cu o valoare superioară. Astfel, fiecare angajat este chemat să „se pună în locul clientului" și să facă tot ceea ce-i stă în putință pentru a contribui la crearea unei oferte superioare și la satisfacerea în cel mai înalt grad a clientului. Așa cum arată profesorul Stephen Burnett, „într-o organizație cu adevărat axată pe marketing, nu poți preciza cine anume formează compartimentul de marketing. Fiecare angajat al acesteia trebuie să ia decizii ținând seama de impactul lor asupra consumatorului".

Mulți consideră că marketingul este sinonim cu publicitatea sau cu vânzarea. Aceștia se înșală. În realitate, activitatea de marketing nu se referă atât la vânzare, cât mai ales la cunoașterea a ceea ce trebuie produs! Întâietatea pe piață este rezultatul cunoașterii nevoilor consumatorului și al găsirii acelor soluții care, prin valoare, calitate și servire superioară, să-i încânte pe clienți. Nici publicitatea, nici vânzarea nu pot compensa o eventuală insatisfacție a clientului.

Marketingul este pretutindeni în jurul nostru. „În prezent, fiecare din noi este un client", observă Peter Mullen, „implicat în relații de toate genurile cu alți clienți, începând cu piața serviciilor de învățământ și de asistență medicală și sfârșind cu coada de la poștă și cu mersul într-un tren Intercity, precum și în fiecare tranzacție financiară, de la cumpărarea unor biscuiți și până la achiziționarea giulgiului pentru înmormântare". Marketingul nu aparține exclusiv firmelor producătoare, angrosiștilor și detailiștilor, ci tuturor categoriilor de persoane și organizații. Avocați, contabili și doctori apelează la marketing în scopul satisfacerii cererii pentru serviciile lor. La fel procedează spitalele, muzeele și grupurile

artistice. Nici un politician nu poate obține voturile necesare și nici o stațiune nu poate atrage turiști fără elaborarea și aplicarea unor planuri de marketing. *Principiile marketingului* îi ajută pe studenți să-și însușească și să aplice conceptele și practicile marketingului modern, folosite într-o mare varietate de situații: de firmele producătoare de bunuri și de cele prestatoare de servicii, pe piețele bunurilor de consum și de afaceri, de organizațiile lucrative și nelucrative, de firmele interne și globale, de cele mari și de cele mici.

Toate aceste organizații trebuie să știe cum să definească piețele, cum să le segmenteze și cum să se poziționeze pe acestea, prin crearea unor produse și servicii care să satisfacă nevoile segmentelor de piață alese. Ele trebuie să știe cum să stabilească prețurile la un nivel atractiv și cum să aleagă și să administreze canalele de distribuție a produselor către clienți. Ele trebuie să știe să-și facă publicitate și să promoveze produsele în așa fel încât clienții să afle de existența lor și să dorească să le cumpere. Toate acestea presupun o gamă largă de aptitudini în vederea cunoașterii, servirii și satisfacerii consumatorilor.

Angajații trebuie să cunoască marketingul din punct de vedere al consumatorului și al cetățeanului. Cineva încearcă mereu să ne vândă ceva, așa încât noi trebuie să identificăm metodele folosite de ei. Atunci când caută de lucru, oamenii trebuie să se vândă pe ei înșiși. Mulți își vor începe cariera în cadrul unei forme de vânzare, în comerțul cu amănuntul, în publicitate, în cercetare sau într-unul din celelalte domenii ale activității de marketing.

ABORDARE ȘI OBIECTIVE

Autorii utilizează în *Principiile marketingului* o metodă practică, managerială de abordare a marketingului. Lucrarea este bogată în exemple și aplicații practice, prezentând cele mai importante decizii cu care directorii de marketing se confruntă în eforturile lor de a menține un echilibru între obiectivele și resursele organizației, pe de o parte, și nevoile și ocaziile favorabile ivite pe piața globală, pe de altă parte. La începutul fiecărui capitol se face o expunere preliminară, cuprinzând un exemplu reprezentativ pentru conjunctura pieței. Secțiunile „Marketingul în lume", exemplele concise, studiile de caz și ilustrațiile aduc în atenție idei, situații și strategii de marketing extrem de interesante.

Principiile marketingului relatează evenimente care sunt caracteristice marketingului modern: pătrunderea firmei BMW pe piața automobilelor de teren, Swatchmobile-ul, extraordinarul succes al firmei Levi Strauss Co. în găsirea unor noi modalități de extindere la nivel global, invazia firmelor Apple Computers și KFC în Japonia, lupta dusă de firma Qantas pe piața companiilor aeriene din Asia de Sud-Est, accentul pus de binecunoscuta firmă 3M pe crearea de produse noi, segmentarea pieței muzicale europene de către MTV, marketingul orientat spre stilul de viață al consumatorului, practicat de firma Virgin, segmentarea pieței europene de către firma Bang & Olufsen, concentrarea celor de la LVMH pe produse de lux, catastrofala aventură a celor de la EuroDisney, dificultățile pe care Nestlé le întâmpină din partea grupurilor de presiune și a publicității nefavorabile, lupta dintre firmele Stena Sealink, pe de o parte, și Le Shuttle și Eurostar, pe de altă parte, aflate în căutare de pasageri pentru cursele de traversare a Canalului Mânecii. Acestea și alte zeci de exemple și ilustrații cuprinse în fiecare capitol vă vor ajuta la însușirea temeinică a principalelor concepte și la transpunerea în viață a marketingului.

Lucrarea *Principiile marketingului* reprezintă o introducere cuprinzătoare și înnoitoare în marketing, sub aspect practic și managerial. Stilul și larga utilizare a exemplelor fac din ea o carte directă, ușor de citit, plină de viață și generatoare de satisfacții.

STRUCTURA LUCRĂRII

Exemplele și cazurile prezentate în această carte provin din țări ale Europei, din S.U.A., Japonia și din alte țări, din Africa și din Asia de Sud-Est. Unele din ele se axează pe probleme cu specific național, dar majoritatea cazurilor prezintă un interes internațional. Cu toate că ele acoperă multe piețe și produse, mărcile și clienții întâlniți în carte fac obiectul experienței sau aspirației cititorilor. Unele exemple vizează mărcile globale, cum ar fi KitKat, Calvin Klein și Mercedes, în timp ce altele acoperă piețe interesante, de la cea a blugilor și a berii până la cea a avioanelor de lux și a vaselor culegătoare de mine.

Cartea are opt părți, care acoperă în primul rând conceptele și strategiile de marketing și în al doilea rând mixul de marketing.

Partea I, ***Marketingul și procesul de marketing,*** introduce activitatea de marketing într-o lume aflată în plină schimbare, după care abordează principalele probleme ale activității de marketing și ale societății, responsabilitatea socială și etica de marketing. Capitolul 3, „Planificarea strategică de marketing", oferă un prim cadru pentru gândirea de marketing și fixează structura problematicii pentru restul cărții.

Partea a II-a, ***Cadrul activității de marketing,*** analizează mediul în care concurează firmele moderne și modul de culegere a informațiilor de piață. Se fac întâi referiri la dimensiunile mediului de marketing și apoi la piața globală. Capitolul 6 se referă la informațiile și la cercetarea de marketing.

Partea a III-a, ***Comportamentul cumpărătorului,*** cuprinde un capitol referitor la marketingul bunurilor de consum și unul la marketingul industrial, în care este tratată vânzarea către agențiile internaționale.

Partea a IV-a, ***Strategia de bază,*** începe cu un capitol referitor la segmentarea și alegerea pieței-țintă, urmat de un alt capitol, despre poziționarea pe piață. Următoarele două capitole prezintă felul în care se poate realiza satisfacerea clientului prin calitate, valoare și servicii, modalitățile de obținere a avantajului competitiv și modalitățile de concurență.

Ultimele patru părți se referă la mixul de marketing.

Partea a V-a, ***Produsul,*** cuprinde două capitole despre realizarea produsului: crearea de produse noi, ciclul de viață al produsului, produse, mărci, ambalare și servicii. Ultimul capitol este axat pe domeniul tot mai important al serviciilor de marketing.

Partea a VI-a, ***Prețul,*** cuprinde două capitole: unul privitor la metodele de stabilire a prețurilor și altul referitor la strategiile de preț.

Partea a VII-a, ***Promovarea,*** cuprinde un capitol asupra strategiei de comunicare și promovare și alte două asupra componentelor mixului de comunicare: publicitatea, promovarea vânzărilor și relațiile publice, pe de o parte, și vânzarea personală și managementul desfacerii, pe de altă parte.

Partea a VIII-a, ***Distribuția,*** reprezintă ultima etapă a transferului produselor și serviciilor către cumpărător; aici se fac referiri la canalele de distribuție și managementul distribuției, precum și la comerțul cu amănuntul și cel cu ridicata.

ANEXE DIDACTICE

În această carte sunt cuprinse numeroase anexe didactice pentru studenți. Cele mai importante sunt:

Obiectivele fiecărui capitol, în care se arată ce vor putea face studenții după parcurgerea lui.

Preliminariile fiecărui capitol prezintă exemple practice de marketing, adecvate obiectivelor propuse.

Marketingul în lume. Alte exemple și informații interesante se găsesc în secțiunile „Marketingul în lume".

Rezumatele. Fiecare capitol se încheie cu un rezumat în care sunt reunite principalele idei și concepte.

Probleme de discutat. La sfârșitul fiecărui capitol sunt prezentate probleme sub forma unor întrebări, care pot fi puse la cursuri, la seminarii, sau pot face obiectul unor lucrări practice.

Aplicarea conceptelor. Sunt prezentate exerciții pentru orele de seminar sau pentru lucrările practice.

Cazurile. La sfârșitul fiecărui capitol se găsesc studii de caz destinate discutării în clasă ori abordării sub forma unor lucrări scrise. Aceste cazuri îi determină pe studenți să aplice principiile de marketing unor firme și în situații reale.

Studiile de caz generale. Sunt cazuri complexe prezentate la sfârșitul fiecărei părți a lucrării. Ele permit studenților să aplice și să reunească toate conceptele însușite, într-un context de afaceri mai amplu.

Glosarul. Un glosar bogat conține definițiile celor mai importanți termeni întâlniți în carte. Aceștia sunt tipăriți cu litere aldine la prima lor apariție în text.

Indexurile – tematic , de firme și de autori – fac trimitere la toate informațiile și exemplele din carte.

Despre autori

Philip Kotler este profesor de marketing internațional la Școala Superioară de Management J. L. Kellogg, din cadrul Universității Northwestern. Este licențiat în economie al Universității din Chicago și doctor în economie la Institutul de tehnologie din Massachusetts. Dr. Kotler este autorul lucrării *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control (Managementul marketingului: analiză, planificare, implementare și control* – apărută în traducere la Editura Teora, 1997). A scris și alte cărți de succes, precum și peste o sută de articole pentru cele mai importante publicații de profil. Este singurul triplu câștigător al premiului Alpha Kappa Psi pentru cel mai bun articol al anului apărut în *Journal of Marketing*. Dintre numeroasele distincții acordate dr. Kotler, amintim premiul Paul D. Converse, decernat de către Asociația Americană de Marketing (AMA) pentru „remarcabila sa contribuție la știința marketingului" și premiul Stuart Henderson Britt acordat marketerului anului. În 1985, i s-au înmânat, pentru prima oară, două premii: Profesorul de Marketing al Anului, acordat de AMA, și premiul Philip Kotler pentru Excelență în Marketingul Serviciilor Medicale. Dr. Kotler a fost director al AMA, consultându-se cu directorii celor mai importante firme americane și străine în problema strategiilor de marketing.

BCU IAȘI UNIVERSITY LIBRARY

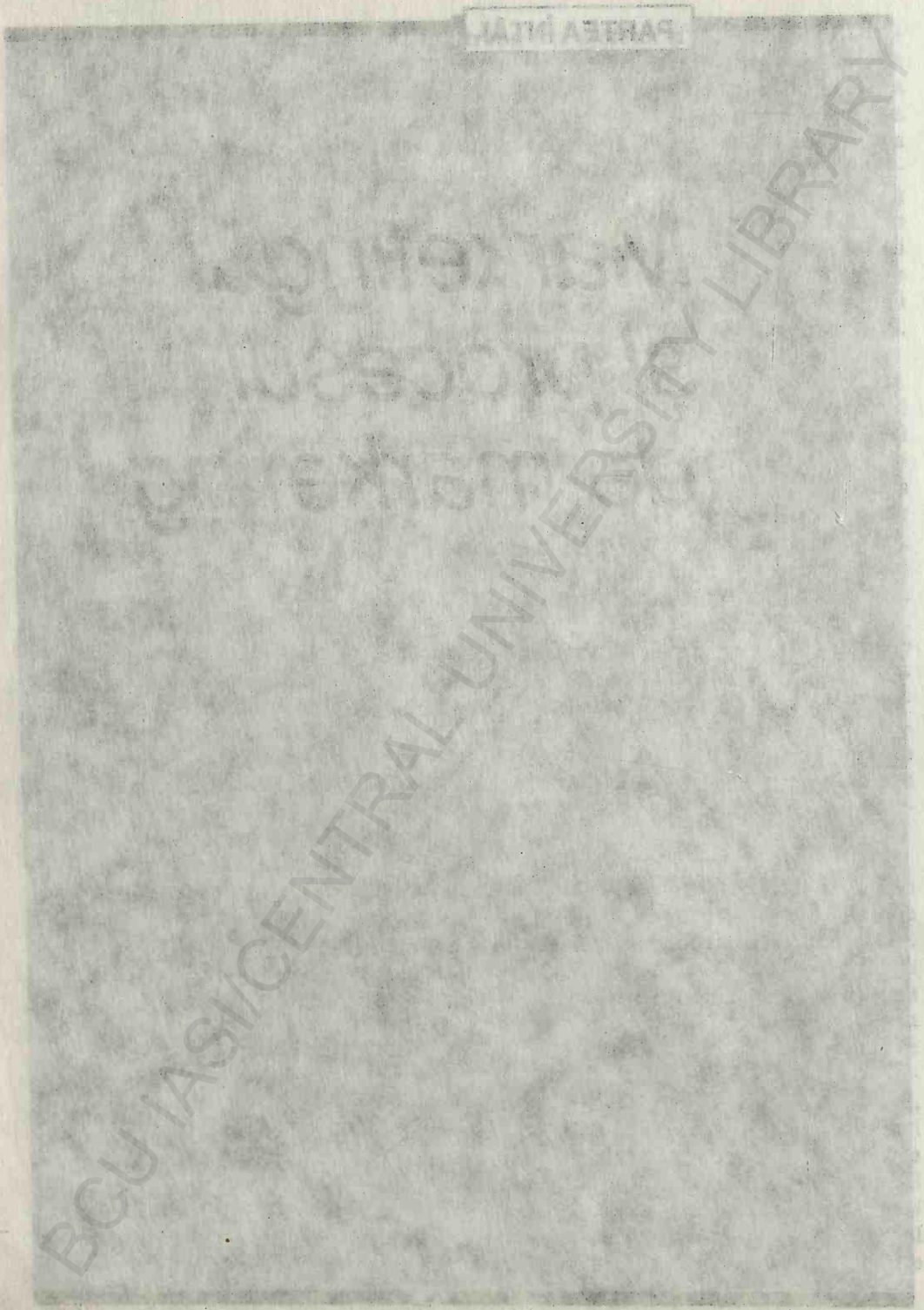
Gary Armstrong este profesor și președinte al Kenan-Flagler Business School din cadrul Universității Carolina de Nord. Și-a luat doctoratul în marketing la Universitatea Northwestern. Dr. Armstrong a scris numeroase articole în principalele publicații din domeniul cercetării și s-a consultat cu specialiști ai multor firme în privința strategiilor de marketing. Cea dintâi dragoste a dr. Armstrong rămâne însă munca la catedră. S-a implicat activ în programul de la Școala Kenan-Flagler, acordându-i-se mai multe premii pentru activitatea depusă în cadrul școlilor de profil. Este unicul triplu câștigător al mult râvnitului Premiu pentru Excelență acordat profesorilor universitari, ultima oară primind acest premiu în 1993.

John Saunders este licențiat în științe al Universității Loughborough, licențiat în conducerea întreprinderilor al Universității Cranfield, doctor în economie al Universității Bradford, director al Loughborough University Business School și profesor de marketing la National Westminster Bank. În trecut, a colaborat cu universitățile Warwick, Bradford, Huddersfield și Hawaii, precum și cu grupul Hawker-Siddeley și cu British Aerospace. În prezent, editează *International Journal of Research in Marketing*, și redactor-șef adjunct la Revista Societății Britanice de Management și a Senatului Institutului Britanic de Marketing. Dintre lucrările sale amintim *The Marketing Initiative*, *Competitive Positioning*, în colaborare cu dr. Graham Hooley, precum și peste șaizeci de articole în publicațiile specializate. A colaborat cu numeroase organizații multinaționale în calitate de consultant și instructor.

Veronica Wong este licențiată în științe, licențiată în conducerea întreprinderii la Bradford, doctor în filosofie și lector în marketing la Warwick Business School. Dr. Wong s-a născut în Malaiezia, unde a studiat până la obținerea primului grad universitar. De asemenea, a predat în Malaiezia și a colaborat cu firma Ciba Geigy. A fost asistent-cercetător la Bradford, membră a Biroului de Cercetare Economică și Socială (BCES), fost profesor-delegat din partea BCES la Loughborough, iar în prezent, împreună cu dr. Paul Stoneman, se ocupă cu sprijinul BCES de „marketingul ecologic". Dr. Wong este autoarea cursului de *Management al activității de marketing* al Universității Warwick și a *Manualului de identificare și valorificare a noilor ocazii favorabile de piață*, al Ministerului Comerțului și Industriei. A publicat peste patruzeci de articole în reviste de profil.

PARTEA ÎNTÂI

Marketingul și procesul de marketing



BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 1

Marketingul într-o lume dinamică

Satisfacerea nevoilor umane

OBIECTIVELE CAPITOLULUI

După parcurgerea acestui capitol, ar trebui să puteți:

- Să definiți conceptul de *marketing* și să discutați pe marginea rolului său în economie.
- Să comparați cele cinci filosofii care stau la baza managementului activității de marketing.
- Să identificați obiectivele sistemului de marketing.
- Să dați explicații referitoare la principalele forțe care acționează în prezent în direcția modificării peisajului de marketing la nivel mondial și care constituie o provocare pentru marketingul strategic.

PRELIMINARII

Viața noastră cotidiană este influențată de marketing

În fiecare zi a vieții noastre venim în contact cu marketingul. Dimineața ne trezim la sunetul alarmei produs de un radio cu ceas Sanyo. La el ascultăm o piesă de pe un album al lui Chris Rea și apoi o reclamă la un concert al formației ZZ Top. Ne spălăm pe dinți cu Colgate, unii dintre noi se bărbieresc cu un aparat de ras Gillette Sensor, își clătesc gura cu Scope și folosesc articole de toaletă și aparate electrocasnice realizate de producători din întreaga lume. Ne punem blugii Levi's, ne luăm pantofii de sport Nike și ne ducem la bucătărie, unde bem o cană de iaurt marca Danone și mâncăm un castron de Fruit 'n'Fibre (fructe și cereale) produs de firma Kellogg, cu o ceașcă de cafea Kenco.

Consumăm portocale produse în Spania și ceai importat din Sri Lanka, citim un ziar făcut din esență lemnoasă provenită din Canada și ascultăm la radio știri din cele mai îndepărtate țări ale lumii. Ne luăm corespondența și găsim un ghid Air Miles, materiale de la RSPCA prin care se solicită donații pentru salvarea vieții animalelor, o scrisoare de la un

agent de asigurări al firmei Prudential și niște cupoane cu reduceri la achiziționarea articolelor preferate de la supermagazinul local. Ieșim din casă și ne suim la volanul unui Ford, îndreptându-ne spre supermagazinul IKEA pentru a cumpăra niște polițe demontabile pentru apartament. Ne putem opri la un magazin Marks & Spencer pentru a cumpăra niște fructe tropicale proaspete marca St. Michael și niște delicatese. Cumpărăm ultimul album al Madonnei de la magazinul Virgin, luăm în grabă un Big Mac la McDonald's și ne procurăm bilete pentru o excursie la EuroDisney prin agenția de voiaj Thomas Cook.

Sistemul de marketing a făcut posibile toate acestea, efortul nostru fiind minim. El ne-a furnizat un nivel de trai pe care strămoșii noștri nu și l-ar fi putut imagina.

INTRODUCERE

Sistemul de marketing care ne oferă nivelul de trai ridicat este alcătuit din numeroase firme mari și mici, toate aflate în căutarea succesului. La acesta din urmă contribuie mai mulți factori: strategie competitivă, angajați implicați total în munca lor, sisteme informaționale corespunzătoare, implementare pe măsură. Însă toate firmele de succes din ziua de azi au un lucru în comun: sunt puternic orientate către client și implicate în activități de marketing. Personalul acestor firme se dedică în întregime cunoașterii, servirii și satisfacerii nevoilor consumatorilor de pe piețe bine studiate. Fiecare angajat este motivat să ofere clienților bunuri și servicii de o calitate și o valoare superioară.

Mulți cred că numai firmele mari, care operează în țările cu economie puternic dezvoltată, apelează la marketing, dar de fapt marketingul poate fi întâlnit atât în interiorul, cât și în exteriorul sectorului de afaceri, în marile și micile organizații din toate categoriile de state. În sectorul de afaceri, marketingul s-a răspândit cel mai rapid printre firmele producătoare de bunuri de consum preambalate, printre firmele producătoare de bunuri de consum îndelungat și printre firmele producătoare de echipament industrial. Dar în ultimele decenii, firmele prestatoare de servicii de consum, mai ales companiile aeriene, societățile de asigurare și cele prestatoare de servicii financiare, au adoptat și ele practicile moderne de marketing. Cea mai recentă categorie de întreprinzători care și-a manifestat interesul pentru marketing este cea a liber-profesioniștilor – avocați, contabili, medici, arhitecți – care au început să-și promoveze serviciile și să practice o politică de preț agresivă.

De asemenea, marketingul a devenit o componentă vitală a strategiilor multor organizații *nelucrative* (non-profit), cum ar fi școli, biserici, spitale, muzee, grupuri artistice și chiar departamente ale poliției. Să analizăm următoarele cazuri:

> Multe universități care se confruntă cu scăderea numărului studenților admiși și cu creșterea concurenței și a costurilor, apelează la marketing cu scopul de a atrage studenții și fondurile necesare. Ele își definesc piețele-țintă, își îmbunătățesc comunicațiile și promovarea, răspunzând mai bine dorințelor și nevoilor studentului.
>
> Ca să împiedice scăderea numărului credincioșilor, multe grupări din biserica anglicană caută modalități mai eficiente de atragere a membrilor și de menținere a sprijinului financiar. În ciuda controverselor, predicatorii utilizează tot mai mult presa, televiziunea și radioul pentru a face cunoscută religia publicului larg. Ei apelează la cercetări de marketing pentru a cunoaște mai bine nevoile membrilor și își reelaborează în mod corespunzător „oferta de servicii". Unele grupuri evanghelice posedă chiar posturi de radio și televiziune proprii. Se știe că Vaticanul a apelat la agenția de publicitate Saatchi and Saatchi, cu scopul de a desfășura o campanie la televiziune în valoare de 2,5 milioane de lire sterline.[1]

Reducerea fondurilor destinate mișcării artistice i-a obligat pe directorii muzeelor și galeriilor de artă să se orienteze mai mult spre client. Pentru a atrage clientela și a-și spori veniturile, mulți dintre ei au luat măsura utilizării tehnicilor de marketing, începând cu activități de sponsorizare, reclamă și publicitate directă, ajungând până la o comercializare mai agresivă și la o relație mai cordială cu clienții.[2]

În sfârșit, multe organizații nelucrative cunoscute publicului – YMCA, Crucea Roșie, Armata Salvării, Organizația Cercetașilor – se străduiesc să-și adapteze obiectivele și „produsele" pentru a atrage mai mulți membri și donatori.[3]

Chiar și agențiile guvernamentale manifestă un interes sporit pentru marketing. De exemplu, multe asemenea agenții desfășoară în prezent *campanii sociale de marketing* cu scopul de a încuraja conservarea resurselor energetice și preocuparea pentru calitatea mediului înconjurător, sau pentru a combate fumatul, consumul excesiv de alcool și droguri.[4]

În sfârșit, marketingul este practicat pe scară largă în întreaga lume. În majoritatea țărilor din America de Nord și de Sud, Europa Occidentală și Orientul Îndepărtat există sisteme de marketing bine puse la punct. Chiar și în Europa de Est și în fostele republici sovietice, unde marketingul a fost multă vreme rău privit, criza economică de durată a determinat statele respective să se îndrepte către economiile cu orientare de piață. Dramaticele schimbări politice și sociale au determinat apariția unor noi ocazii de piață, stimulând dorința liderilor lumii politice și de afaceri de a cunoaște, în măsura posibilităților, în ce constau practicile moderne de marketing.

Un marketing „sănătos" este un factor hotărâtor pentru succesul oricărei organizații, fie ea mare sau mică, lucrativă sau nelucrativă, locală sau globală. În acest capitol vom defini termenul de marketing și conceptele sale de bază, vom prezenta principalele filosofii ce stau la temelia gândirii și practicii de marketing și vom discuta pe marginea celor mai importante și mai noi provocări cu care se confruntă în prezent operatorii de marketing (marketerii).

CE ESTE MARKETINGUL?

Care este conținutul termenului *marketing*? El trebuie înțeles nu în sensul vechi, acela de a vinde – „vânzare" – ci în cel nou, de *satisfacere a nevoilor consumatorului*. Mulți oameni consideră în mod greșit marketingul ca fiind numai vânzare și promovare. Și nu este de mirare, căci zilnic suntem bombardați cu reclame la televiziune, în ziare, prin poștă și prin telefon. Cineva încearcă mereu să ne vândă câte ceva. Se pare că nu putem scăpa de trei lucruri: moarte, impozite și vânzare!

De aceea, mulți studenți se arată surprinși când află că vânzarea este numai vârful aisbergului numit marketing; ea este doar una din multele funcții ale marketingului și, deseori, nu cea mai importantă. Dacă operatorul de marketing va reuși să identifice nevoile clientului, să creeze produse de calitate la prețuri corespunzătoare, să le distribuie și să le promoveze în mod eficient, aceste bunuri se vor vinde foarte repede.

Orice om știe câte ceva despre produsele „fierbinți". Când Sony a realizat primul Walkman cu casetă și compact-disc, când Nintendo a scos pe piață primele jocuri video și când The Body Shop a lansat articolele cosmetice și de toaletă pentru animale, respectivele firme au fost asaltate de comenzi. Ele au realizat produsele „corespunzătoare": nu produse „asemănătoare" cu ale concurenței, ci unele care să ofere noi avantaje utilizatorilor. Peter Drucker, un eminent gânditor din sfera managementului, explica acest fapt astfel:

„Obiectivul activității de marketing este acela de a face vânzarea de prisos. Scopul este de a-l cunoaște și de a-l înțelege pe client atât de bine încât produsul sau serviciul să se potrivească cu nevoile sale... și să se vândă singur."[5]

Aceasta nu înseamnă că vânzarea și promovarea nu sunt importante. Dimpotrivă, înseamnă că ele sunt componente ale unui **mix de marketing** mai complex, ale unui set de instrumente de marketing care lucrează împreună pentru a influența piața. Vom defini **marketingul** ca fiind *un proces social și managerial prin care grupurile și indivizii obțin ceea ce le trebuie și ceea ce doresc prin crearea și schimbul de produse sau valori cu alte grupuri și indivizi.* [6] Pentru a explica această definiție, vom analiza următorii termeni mai importanți: *nevoi, dorințe și cereri, produse; valoare și satisfacție; schimburi, tranzacții și relații; piețe.* În figura 1.1 se observă că aceste concepte de bază sunt legate unele de altele, fiecare bazându-se pe cel de dinaintea lui.

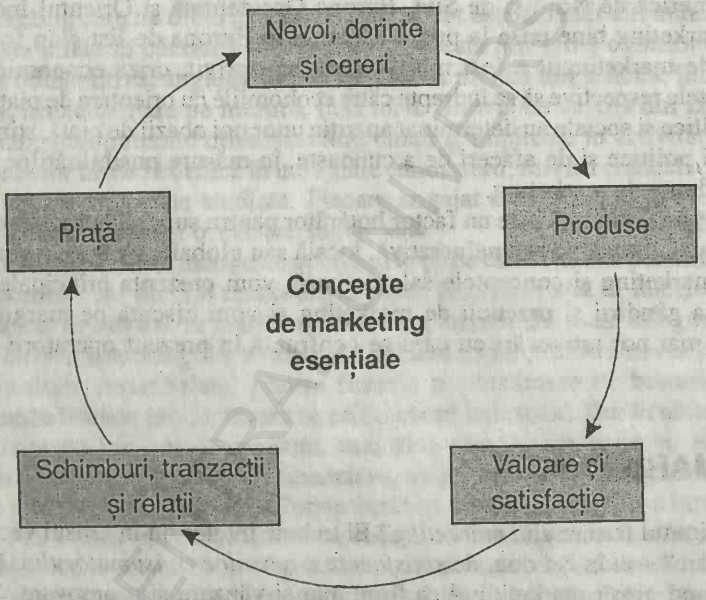


Figura 1.1 Concepte de marketing esențiale

Nevoi, dorințe, cereri

Conceptul care stă la baza activității de marketing este acela de nevoie umană. O **nevoie umană** este conștientizarea unui sentiment de lipsă. Oamenii au multe nevoi. Au nevoi *fizice*, de bază (pentru hrană, îmbrăcăminte, căldură, siguranță), nevoi *sociale*, de apartenență și afecțiune, și nevoi *personale*, de cunoaștere și autoexprimare. Ele nu sunt inventate de operatorii de marketing, ci sunt o componentă esențială a persoanei umane. Când o nevoie nu este satisfăcută, persoana respectivă va face unul din următoarele două lucruri:

1. va căuta un obiect care s-o satisfacă, sau
2. va încerca să diminueze nevoia.

Membrii societăților industrializate vor încerca să găsească sau să creeze lucruri care să le satisfacă dorințele. Membrii societăților mai puțin dezvoltate vor încerca să-și reducă dorințele și să le satisfacă cu ceea ce au la dispoziție.

Dorințele umane reprezintă forma de manifestare a nevoilor umane pe măsura modelării acestora de către cultura și personalitatea individului. O persoană înfometată din Bahrain va dori o mâncare pe bază de legume și fructe locale. O persoană înfometată din Eindhoven va dori un hamburger, o bucățică de brânză, salată și o bere. O persoană înfometată din Hong Kong va dori un castron de fidea, o friptură de porc și un ceai de iasomie. Dorințele se prezintă sub forma lucrurilor care vor satisface nevoile. Pe măsură ce societatea evoluează, dorințele membrilor săi cresc în complexitate și, treptat, oamenilor li se prezintă tot mai multe lucruri care le sporesc interesul și dorința, iar producătorii încearcă să ofere produse și servicii tot mai performante.

Oamenii au nevoi puține (de hrană și adăpost, de exemplu), dar dorințe aproape nelimitate. De aceea, ei doresc să aleagă acele produse care să le ofere satisfacția cea mai mare pentru banii cheltuiți. Atunci când sunt dublate de capacitatea de plată – adică de puterea de cumpărare – dorințele devin **cereri.**

Consumatorii văd produsele ca pe niște pachete de avantaje și le aleg pe cele care le oferă cel mai bun pachet pentru banii plătiți. Astfel, un automobil Ford Fiesta înseamnă condiții elementare de transport, preț scăzut și economie de combustibil. Un Mercedes înseamnă confort, lux și o anumită condiție socială. Potrivit dorințelor și resurselor proprii, oamenii aleg produsul în funcție de avantajele oferite și, implicit, de satisfacția pe care le-o aduce.

Produse

Oamenii își satisfac nevoile și dorințele cu produse. Un **produs** este orice lucru care poate fi oferit pe o piață pentru a satisface o nevoie sau dorință. De regulă, cuvântul *produs* se referă la un obiect fizic, cum ar fi o mașină, un televizor sau un săpun. Totuși, conceptul de produs nu se reduce la obiectele fizice – orice poate satisface o nevoie poate fi numit produs. Importanța bunurilor materiale rezidă nu atât în posesia lor, cât în avantajele pe care le oferă. Nu cumpărăm alimente ca să ne uităm la ele, ci pentru ca să ne potolim foamea. Nu cumpărăm un cuptor cu microunde ca să-l admirăm, ci ca să ne pregătim hrana.

Specialiștii utilizează de regulă expresiile *bunuri* și *servicii* pentru a face diferența între produsele fizice și cele intangibile. În plus, consumatorii obțin avantajele căutate și prin intermediul altor mijloace, cum ar fi *persoane, locuri, organizații, activități* și *idei.* Consumatorii hotărăsc ce emisiuni și ce prezentatori de televiziune să urmărească, ce locuri să viziteze în concediu, ce organizații să sprijine prin donații și cu ce partid să voteze. Astfel, termenul de *produs* acoperă sfera bunurilor materiale, a serviciilor și a multor alte mijloace prin care se pot satisface nevoile și dorințele consumatorilor. Dacă uneori avem impresia că termenul de *produs* pare să nu fie cel mai potrivit, l-am putea înlocui cu alți termeni cum ar fi *generator de satisfacție, resursă* sau *ofertă.*

Mulți ofertanți fac greșeala de a acorda mai multă atenție produselor fizice pe care le vând decât avantajelor furnizate de acestea. Ei se consideră pe sine ca vânzând un produs și nu oferind o *soluție* la o nevoie. Un producător de burghie crede că clientul său are nevoie de un asemenea aparat, dar ceea ce-i trebuie *în realitate* clientului este o gaură. Acești ofertanți suferă de așa-numita „miopie de marketing".[7] Ei sunt atât de orbiți de produsele lor încât se concentrează exclusiv asupra dorințelor prezente, pierzând din vedere nevoile

care se ascund în spatele acestora. Ei uită că produsul fizic este doar un instrument de rezolvare a problemei consumatorului. Acești ofertanți întâmpină dificultăți când apare pe piață un produs nou care satisface mai bine sau cu costuri mai mici nevoia respectivă. Consumatorul, având aceeași *nevoie*, va *dori* să achiziționeze noul produs.

Valoare și satisfacție

De regulă, consumatorii dispun de o gamă largă de produse care le-ar putea satisface o anumită nevoie. Cum aleg ei între aceste produse? Pe baza modului în care percep valoarea unui produs.

Să presupunem că trebuie să parcurgeți zilnic 5 km până la serviciu. Această nevoie v-ar putea fi satisfăcută de o varietate de produse, de la patine cu rotile, bicicletă sau motocicletă până la autoturism, taxi sau autobuz. Pe lângă simpla nevoie de a ajunge la serviciu, dumneavoastră mai aveți și alte nevoi: doriți să ajungeți ușor, rapid, nevătămat și cu costuri mici. Fiecare produs are o capacitate diferită de a vă satisface aceste nevoi. Bicicleta vă va solicita mai mult efort, este mai înceată și mai puțin sigură, dar mai economică decât autoturismul. Trebuie să vă hotărâți ce produs vă va oferi cea mai mare satisfacție totală.

Conceptul călăuzitor este cel de **valoare pentru client**. Dumneavoastră veți evalua capacitatea fiecărui produs de a vă satisface nevoile totale. Ați putea ierarhiza produsele, începând cu cele mai potrivite nevoii dumneavoastră și sfârșind cu cele mai puțin potrivite. Dacă ar fi să vă imaginați produsul *ideal* pentru nevoia dumneavoastră, ați răspunde probabil că acesta ar trebui să vă aducă la serviciu într-o fracțiune de secundă, în deplină siguranță, fără efort și fără cheltuieli. Bineînțeles că un asemenea produs nu există; dar dumneavoastră veți evalua fiecare produs existent în funcție de cât de apropiat este acesta de produsul ideal. Să presupunem că vă interesează mai mult viteza și ușurința călătoriei până la serviciu. Dacă toate produsele s-ar fi dat gratuit, v-am fi spus că ați alege autoturismul. Tocmai în aceasta constă dificultatea. Deoarece fiecare produs implică un cost și pentru că autoturismul costă mult mai mult decât oricare din celelalte produse, dumneavoastră nu veți cumpăra neapărat autoturismul, ci veți alege produsul care vă va oferi cel mai bun avantaj în raport cu banii cheltuiți, adică cea mai mare *valoare*.

În prezent, adepții psihologiei consumatorului au depășit granița teoriilor economice înguste referitoare la modul în care consumatorii își formează judecățile de valoare și fac alegerea produselor. Ne vom ocupa de teoriile moderne asupra comportamentului consumatorului în capitolul 7.

Schimburi, tranzacții și relații

Marketingul se naște în momentul în care oamenii hotărăsc să-și satisfacă nevoile și dorințele prin intermediul schimbului. **Schimbul** este actul obținerii unui lucru dorit de la cineva, prin oferirea altui lucru în locul acestuia. Schimbul este numai una din multiplele modalități în care oamenii pot obține un lucru dorit. De exemplu, cei înfometați pot obține hrana necesară vânând, pescuind sau culegând fructe. Ei ar putea cerși sau lua alimente de la altcineva. În sfârșit, ar putea da bani, un alt bun sau un serviciu în schimbul hranei.

Ca mijloc de satisfacere a nevoilor, schimbul le convine oamenilor. Ei nu trebuie nici să se roage de alții sau să depindă de donații, nici să aibă capacitatea de a produce singuri

tot ceea ce le este necesar. Ei se pot concentra asupra acelor lucruri pe care le pot face bine, schimbându-le cu articolele necesare făcute de alții. Astfel, schimbul permite unei societăți să producă mult mai mult decât ar fi dorit în alte condiții.

Schimbul este conceptul de bază al activității de marketing.

Pentru ca un schimb să aibă loc, trebuie îndeplinite mai multe condiții. Desigur, este necesar să existe cel puțin două părți și fiecare să posede ceva de valoare pe care să-l ofere celuilalt. De asemenea, fiecare parte trebuie să dorească să negocieze una cu alta și să aibă libertatea de a accepta sau respinge oferta celuilalt. În sfârșit, fiecare parte trebuie să aibă capacitatea de a comunica și de a pune la dispoziție lucrul oferit.

Aceste condiții fac *posibilă* realizarea schimbului. Dar înfăptuirea *reală* a schimbului depinde de acordul dintre părți. Dacă ele se înțeleg, vom trage concluzia că ambele părți au ieșit din schimb cu o situație mai bună sau, cel puțin, nu mai rea decât cea inițială. În definitiv, fiecare a fost liber să accepte sau să respingă oferta. În acest sens, schimbul creează valoare, la fel ca și producția. El pune la dispoziția oamenilor mai multe posibilități sau variante de consum.

Dacă schimbul este conceptul de bază al marketingului, tranzacția este unitatea sa de măsură. O **tranzacție** constă în schimbul unor valori între două părți. Ca o tranzacție să aibă loc, va trebui să putem spune că una din părți oferă X celeilalte părți și primește Y în schimb. De exemplu, dumneavoastră plătiți unui detailist 300 de lire sterline pentru un televizor sau plătiți la un hotel 90 de lire sterline pe noapte pentru o cameră. Aceasta este o **tranzacție monetară** clasică, însă nu toate tranzacțiile implică folosirea banilor. Printr-o **tranzacție în natură (troc)**, ați putea schimba frigiderul dumneavoastră vechi cu televizorul luat la mâna a doua al vecinului. Un **troc** poate implica atât bunuri, cât și servicii, de pildă, când avocatul redactează un testament pentru un doctor în schimbul unei consultații medicale (a se vedea secțiunea „1.1 Marketingul în lume"). O tranzacție implică existența a cel puțin două lucruri de valoare, a condițiilor convenite, a momentului și a locului încheierii înțelegerii.

În sensul cel mai larg, piața încearcă să producă o reacție față de o anumită ofertă. Reacția poate fi mai mult decât simpla „cumpărare" sau „schimbare" a bunurilor și serviciilor. Un candidat politic, de pildă, dorește să afle reacția numită „număr de voturi", o biserică dorește să știe „numărul de enoriași", iar un grup de acțiune socială „gradul de acceptare a unei idei". Marketingul constă din acțiuni menite să producă un răspuns dorit din partea unui public vizat, în legătură cu un anumit produs, serviciu, idee sau alt obiect.

Marketingul tranzacțional este o componentă a unei idei mai complexe, numite **marketing de relații**. Operatorii de marketing inteligenți depun eforturi în direcția stabilirii unor relații de durată cu clienți, distribuitori, intermediari și furnizori de valoare. Ei încheagă puternice legături economice și sociale promițând și oferind permanent produse de calitate superioară, servicii pe măsură și prețuri rezonabile. Tot mai mult, activitatea de marketing trece de la orientarea spre maximizarea profitului pe fiecare tranzacție în parte la cea de maximizare a raporturilor reciproc avantajoase cu consumatorii și cu alte părți. Principiul de operare este următorul: *stabilește relații bune și tranzacțiile profitabile vor apărea.*

Piețe

Conceptul de tranzacție ne duce imediat la conceptul de piață. **Piața** este ansamblul cumpărătorilor efectivi și potențiali ai unui produs. Pentru a înțelege prin ce se caracterizează o piață, imaginați-vă o economie primitivă formată din numai patru oameni: un pescar, un

1.1 MARKETINGUL ÎN LUME

Întoarcerea la troc

În condițiile actuale, când prețurile sunt ridicate, multe firme se întorc la primitiva dar seculara practică a trocului, adică a schimbului de bunuri pe care le produc sau servicii pe care le prestează, cu alte bunuri și servicii care le sunt necesare. Piața europeană a trocului este evaluată la 200 de milioane de dolari anual, iar previziunile arată că această valoare va crește la sfârșitul acestui deceniu la aproape 1 miliard de dolari. La scară globală, firmele schimbă anual bunuri și servicii în valoare de peste 275 de miliarde de dolari, iar cifra este într-o rapidă creștere.

Firmele folosesc trocul cu scopul de a-și spori vânzările, de a scăpa de bunurile în exces și de a economisi bani. De exemplu, firmele oferă posturilor de televiziune programe în schimbul timpului de emisie: Unilever posedă drepturile europene pentru emisiunile-concurs „Roata norocului" și „Riscul", pe care le acordă la schimb posturilor TV din întreaga Europă. Alte firme, precum PepsiCo, au furnizat rușilor capacități de producție pentru Pepsi-Cola și pizza în schimbul vapoarelor și a vodcii Stolichnaya. Pierre Cardin a acordat consultanță Chinei în schimbul îmbrăcămintei de mătase și cașmir, iar o companie din Singapore, Turnkey Contracts and Consultancy, a fost plătită în lemn birmanez pentru construcția Centrului Internațional de Afaceri din capitala Birmaniei, Rangoon.

Ca urmare a acestei intensificări a schimbului în natură, au apărut numeroase firme specializate în acordarea ajutorului necesar pentru derularea acestor tranzacții. Societățile de schimb cu amănuntul al mărfurilor și cluburile comerciale aranjează trocul pentru micii detailiști. Marile corporații apelează la consultanți în domeniu și la firme de intermediere. Casele de intermediere, cu ajutorul mass media fac publicitate în schimbul produselor, trocul internațional fiind adeseori derulat de către organizațiile specializate în operațiuni în contrapartidă.

Trocul a căpătat o importanță cu totul deosebită mai ales pe actualele piețe globale, unde reprezintă în prezent 40% din totalul schimburilor comerciale. Actuala reducere a circulației monetare la nivel mondial reflectă faptul că tot mai multe firme sunt obligate să vândă în schimbul bunurilor și serviciilor și nu în schimbul banilor. Trocul internațional poate îmbrăca forme foarte complexe. De pildă, o firmă specializată din New York, acționând în calitate de comerciant în numele companiei SGD International, a aranjat următoarele schimburi:

Comerciantul a furnizat cauciuc natural unei firme din Cehia în schimbul a 9.000 de covoare. Apoi, el a oferit covoarele în schimbul închirierii unor camere la hotel. Camerele au fost cedate unor firme japoneze contra echipamentului electronic pe care l-a oferit în schimbul acordării unei săli de conferințe. Ultimul schimb a presupus cedarea sălii de conferințe și obținerea unui spațiu de publicitate, folosit de compania în numele căreia a lucrat.

Surse: "TV barters for the future", *The European* (25-31 mar. 1994); Victor Mallet, "Barter proves best for business, Burma style", *Financial Times* (8 feb. 1994), 8; Cyndee Miller, "Worldwide money crunch fuels more international barter", *Marketing News* (2 mar. 1992), 5; Arthur Bragg, "Bartering comes of age", *Sales & Marketing Management* (ian. 1988), 61-63; Joe Mandese, "Marketers swap old product for ad time, space", *Advertising Age* (14 oct. 1991), 3.

vânător, un olar și un agricultor. În figura 1.2 sunt prezentate trei modalități diferite prin care aceștia își pot satisface nevoile:

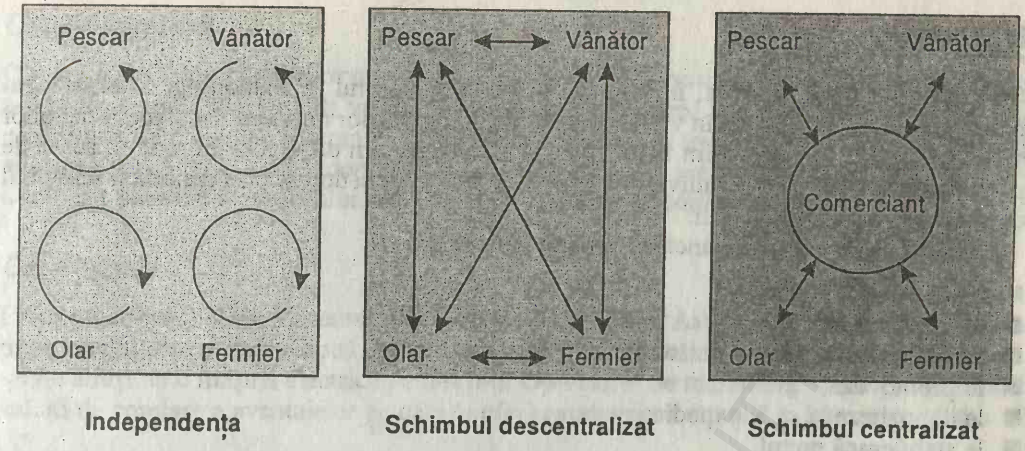


Figura 1.2 Evoluția către schimbul centralizat

1. *Independența.* Fiecare își obține bunurile necesare prin forțe proprii. Astfel, vânătorul se ocupă majoritatea timpului cu vânatul, dar mai trebuie să pescuiască, să facă oale și să cultive pământul pentru a obține alte bunuri. De aceea, el nu vânează cine știe ce, același lucru fiind valabil și pentru ceilalți.
2. *Schimbul descentralizat.* Fiecare persoană le consideră pe celelalte trei „cumpărători" potențiali, care formează o piață. Astfel, vânătorul poate trata separat cu pescarul, olarul și agricultorul, oferindu-le carne în schimbul bunurilor obținute de aceștia.
3. *Schimbul centralizat.* Apare o nouă persoană, numită *comerciant*, care ocupă o poziție centrală numită *piață*. Fiecare oferă comerciantului bunuri, primind în schimb alte produse necesare. Astfel, în loc de a mai negocia cu ceilalți furnizori de bunuri, vânătorul negociază cu o singură „piață" pentru a obține produsele necesare. Existența comercianților și a piețelor centrale reduce numărul total al tranzacțiilor necesare pentru realizarea unui anumit volum al schimbului.[8]

Pe măsură ce crește numărul persoanelor și tranzacțiilor derulate la nivelul unei societăți, crește și numărul comercianților și al piețelor. În societățile dezvoltate, piețele nu trebuie să fie neapărat locuri bine definite în spațiu, unde are loc întâlnirea cumpărătorilor cu vânzătorii. Cu ajutorul mijloacelor moderne de comunicare și transport, un comerciant poate face ușor publicitate unui produs la televiziune, poate prelua telefonic comenzi din partea a mii de clienți, expediind prin poștă bunurile chiar a doua zi, fără a se întâlni direct cu aceștia.

O piață poate lua naștere fie în jurul unui produs, fie al unui serviciu, fie în jurul oricărui lucru cu o anumită valoare. De exemplu, *piața muncii* este formată din persoane care sunt dispuse să-și ofere forța de muncă în schimbul unor salarii sau produse. În realitate, diferite instituții, cum ar fi agențiile de plasament al forței de muncă și firmele de consultanță în domeniul muncii, vor forma o piață a muncii cu scopul de a o ajuta să funcționeze mai bine. *Piața monetară* este o altă piață importantă care ia naștere pentru a satisface nevoile oamenilor – de împrumut, economisire și păstrare a banilor. *Piața donatorilor* a apărut cu scopul de a răspunde nevoilor financiare ale organizațiilor nelucrative.

Marketing

Conceptul de piață ne duce, în cele din urmă, la conceptul de marketing. **Marketingul** reprezintă lucrul cu piețele în vederea realizării schimburilor necesare satisfacerii nevoilor și dorințelor umane. Revenim astfel la definiția pe care am dat-o marketingului, aceea de proces prin care grupuri și indivizi obțin ceea ce le trebuie și doresc prin crearea și schimbul de produse sau valori cu alții.

Schimburile implică muncă. Ofertanții trebuie să:

- caute cumpărători;
- le identifice nevoile;
- creeze produse corespunzătoare;
- le promoveze;
- le depoziteze și să le expedieze;
- le stabilească prețul.

Crearea produselor, cercetarea, comunicarea, distribuția, stabilirea prețului și prestarea de servicii sunt activități de marketing esențiale.

Chiar dacă, de regulă, credem că numai ofertanții desfășoară activități de marketing, trebuie știut că și cumpărătorii desfășoară astfel de activități. Consumatorii fac „marketing" atunci când caută să achiziționeze bunurile necesare la prețuri pe care să și le poată permite. Agenții de achiziție ai firmelor fac „marketing" când găsesc furnizori și negociază cu aceștia pentru obținerea unor condiții contractuale favorabile. Spunem că o *piață* este *a vânzătorilor* dacă aceștia au o putere mai mare decât cumpărătorii, care trebuie să fie operatori de marketing („marketeri") mai activi. Pe o *piață a cumpărătorilor,* aceștia au o putere mai mare, iar vânzătorii trebuie să fie operatori de marketing mai activi.

În ultimele decenii, oferta de bunuri a crescut mai rapid decât cererea. Astăzi, majoritatea piețelor au devenit piețe ale cumpărătorilor, marketingul identificându-se cu ofertanții aflați în căutare de cumpărători. Cartea de față confirmă această tendință și analizează problemele de marketing cu care se confruntă ofertanții de pe o anumită piață a cumpărătorilor.

MANAGEMENTUL ACTIVITĂȚII DE MARKETING

Majoritatea oamenilor cred că managementul activității de marketing se referă la găsirea unui număr suficient de clienți pentru producția actuală a unei firme, dar această viziune este mult prea îngustă. Produsele unei organizații se bucură de un anumit nivel al cererii, considerat dezirabil. În orice moment, cererea poate să nu mai existe, să fie mai mică, să varieze neregulat sau să fie prea mare, iar managementul activității de marketing trebuie să găsească permanent modalități de depășire a acestor situații. Managementul marketingului se ocupă nu numai de identificarea și creșterea cererii, ci și de modificarea sau chiar scăderea ei. Astfel, se încearcă influențarea nivelului, manifestării în timp și caracteristicilor cererii în așa fel încât organizația să-și poată atinge obiectivele. Într-un cuvânt, managementul marketingului înseamnă *managementul cererii.* Managerii de marketing din cadrul diferitelor organizații se pot confrunta cu oricare din situațiile prezentate în continuare. Obiectivul activității de marketing este acela de a depăși aceste situații în condiții de eficiență.

Cerere negativă

O mare parte a cumpărătorilor nu agreează produsul, fiind posibil chiar să plătească pentru a-l evita. Exemplele includ: vaccinurile, lucrările dentare, analizele pentru depistarea cancerului, centurile de siguranță. Operatorii de marketing trebuie să vadă de ce piața nu agreează produsul și dacă reconceperea acestuia, scăderea prețurilor sau promovarea predominant pozitivă a produsului poate modifica atitudinea consumatorilor.

Cerere zero

Produsul ar putea să nu-i intereseze pe consumatorii vizați. Astfel, se poate ca țăranii să nu manifeste interes pentru o nouă metodă de cultivare a pământului, iar conducătorii auto să nu fie atrași de o mașină electrică pe trei roți. Operatorul de marketing trebuie să găsească soluții de corelare a avantajelor pe care le oferă produsul cu nevoile și interesele pieței.

Cerere latentă

Consumatorii au o nevoie care nu este satisfăcută de nici unul din produsele sau serviciile existente pe piață. Există o cerere latentă pentru țigări nedăunătoare sănătății, locuințe în zone mai sigure, ambalaje biodegradabile și automobile cu consum de combustibil redus. Sarcina compartimentului de marketing este aceea de a determina mărimea pieței potențiale și de a crea bunuri și servicii eficiente, care să satisfacă cererea.

Cerere în scădere

Mai devreme sau mai târziu, orice organizație se confruntă cu scăderea cererii pentru unul din produsele sale. Numărul enoriașilor diferitelor biserici a scăzut, la fel și consumul laptelui furnizat de fermieri. Operatorul de marketing trebuie să afle cauza declinului pieței și să restimuleze cererea prin identificarea unor piețe noi, modificarea caracteristicilor produsului sau realizarea unei comunicări mai eficiente.

Cerere neregulată

Cererea variază de la un sezon la altul, de la o zi la alta și chiar de la o oră la alta, cauzând probleme de neutilizare sau de suprautilizare a capacităților. În transportul public, majoritatea mijloacelor sunt foarte solicitate la orele de vârf și libere în restul timpului. Muzeele sunt lipsite de vizitatori în timpul săptămânii, dar sunt asaltate de oameni la sfârșitul ei. Operatorii de marketing trebuie să găsească soluții de modificare a manifestării cererii în timp, prin practicarea unei politici de preț flexibile, prin promovare și alte stimulente.

Cerere acoperită

Organizația se confruntă cu o cerere exact pe măsura dorințelor și capacităților sale de a o satisface. Operatorul de marketing depune eforturi ca să mențină cererea la nivelul actual, în condițiile în care preferințele consumatorilor sunt instabile, iar concurența se intensifică. Organizația menține nivelul calitativ și măsoară permanent satisfacția consumatorului, pentru a se asigura că face o treabă bună.

Supracerere

Cererea depășește capacitatea sau previziunile firmei. De exemplu, multe autostrăzi suportă un trafic mult mai intens decât cel pentru care au fost proiectate, iar parcul de distracții Disney World este supraaglomerat în timpul verii. Societățile prestatoare de servicii publice, firmele de transport în comun, restaurantele și alte firme se confruntă cu supracerere în perioadele de vârf. Sarcina compartimentului de marketing, numită *demarketing*, este de a găsi soluții pentru a diminua cererea temporar sau permanent. Demarketingul implică derularea unor acțiuni, cum ar fi creșterea prețurilor și reducerea activității de promovare, ca și prestarea unor servicii. Demarketingul nu vizează eliminarea cererii, ci reducerea ei selectivă.

Definim **managementul activității de marketing** ca fiind analiza, planificarea, implementarea și controlul programelor destinate să creeze, să extindă și să mențină schimburile avantajoase cu consumatorii vizați, în scopul atingerii obiectivelor organizației. În categoria managerilor de marketing intră directorii comerciali și agenții de vânzări, managerii de produs, specialiștii în stabilirea prețurilor și alții.

FILOSOFIA MANAGEMENTULUI ACTIVITĂȚII DE MARKETING

Am prezentat managementul marketingului ca fiind aplicarea unor măsuri în scopul realizării schimburilor dorite pe piețele-țintă. Ce *filosofie* ar trebui să călăuzească aceste eforturi de marketing? Ce importanță ar trebui acordată intereselor organizației, clienților și societății? De multe ori, aceste interese sunt contrare. Invariabil, filosofia managementului activității de marketing a organizației influențează modul în care aceasta îi abordează pe cumpărători.

Există cinci concepții care stau la baza felului în care organizațiile își desfășoară activitățile de marketing: concepțiile de producție, produs, vânzare, marketing și marketing social.

Concepția de producție

Conform **concepției de producție**, consumatorii vor prefera produsele disponibile la prețuri scăzute și, de aceea, conducerea unei firme ar trebui să se concentreze asupra îmbunătățirii eficienței producției și distribuției. Acesta este una din cele mai vechi concepții care călăuzesc activitatea ofertanților.

Ea este utilă în două situații. În primul rând, atunci când cererea pentru un anumit produs depășește oferta. În acest caz, managerii ar trebui să caute soluții de creștere a producției. În al doilea rând, ea este utilă atunci când costul produsului este prea mare, fiind necesară îmbunătățirea productivității pentru a-l scădea. De exemplu, întreaga filosofie a lui Henry Ford s-a bazat pe perfecționarea producției modelului T, în așa măsură încât costul acestuia să poată fi redus și tot mai mulți oameni să-și permită să-l cumpere. El a făcut o glumă spunând că oferă mașina respectivă în orice culoare, numai să fie neagră. În prezent, Texas Instruments (TI) se ghidează după această filosofie de creștere a producției și reducere a costurilor, cu scopul de a reduce prețurile. Firma a cucerit o poziție importantă pe piața calculatoarelor de buzunar aplicând această strategie, dar când a utilizat-o pe piața ceasurilor digitale a dat greș. Deși ceasurile sale aveau un preț mic, clienții nu le găseau

atrăgătoare. În efortul său de a reduce prețurile, TI a pierdut din vedere un alt aspect luat în considerare de cumpărători, alături de prețul convenabil: *atractivitatea*.

Concepția de produs

O altă concepție călăuzitoare a activității ofertanților este **concepția de produs**, conform căreia consumatorii vor prefera produsele care înglobează cele mai multe caracteristici de calitate, performanță și noutate și, de aceea, o organizație ar trebui să-și concentreze efortul asupra îmbunătățirii permanente a produsului. Unii producători cred că, dacă pot fabrica o cursă de șoareci mai bună, lumea se va îmbulzi la ușa lor.[9] Dar de cele mai multe ori rămân șocați. Este posibil ca oamenii să caute o soluție mai bună la problema șoarecilor, dar asta nu înseamnă neapărat că vor să cumpere o cursă de șoareci. Soluția poate fi un pulverizator cu otravă, serviciile unei firme de deratizare sau orice altceva mai bun decât o cursă de șoareci. În plus, aceasta nu se va vinde dacă producătorul nu proiectează adecvat produsul, nu-l ambalează și nu practică un preț atractiv, nu-l distribuie prin canale corespunzătoare, nu-l aduce în atenția oamenilor care au nevoie de el și nu-i convinge că este mai bun decât celelalte produse. Orientarea către produs generează obsesia față de tehnologie, deoarece managerii cred că superioritatea tehnică este cheia succesului unei firme.

Concepția de produs poate duce însă și la „miopia de marketing". De exemplu, conducerea căilor ferate a crezut, la un moment dat, că utilizatorii sunt interesați de *trenuri* și nu de *serviciul de transport*, trecând cu vederea concurența tot mai mare pe care o făceau companiile aeriene și firmele de transport auto. Nu fabricarea unor trenuri mai mari și mai bune ar fi răspuns cererii consumatorilor pentru acest serviciu, ci crearea unor noi forme de transport și extinderea posibilităților de alegere.

Concepția de vânzare

Multe organizații se ghidează după **concepția de vânzare**, potrivit căreia consumatorii nu vor cumpăra suficiente produse ale unei organizații dacă aceasta nu depune un efort de vânzare și promovare pe scară largă. Concepția aceasta își găsește, de obicei, aplicabilitatea în cazul **bunurilor fără căutare**, pe care consumatorii nu se gândesc în mod normal să le cumpere, cum ar fi enciclopediile și locurile de veci din cimitire. În astfel de cazuri, trebuie identificați clienții potențiali, vânzarea axându-se pe sublinierea avantajelor oferite de produs.

Concepția de vânzare este aplicată și în sectorul organizațiilor nelucrative. Un partid politic, de exemplu, va face publicitate candidatului său, prezentându-l ca pe omul cel mai potrivit pentru funcția respectivă. Candidatul își face și el o publicitate masivă, dând mâna cu oamenii, sărutând copii, întâlnindu-se cu donatori și ținând discursuri. Se cheltuiesc mulți bani și cu publicitatea la radio și televiziune, cu afișele și cu corespondența. Defectele candidatului sunt adeseori ascunse publicului, căci scopul său este de a „încheia tranzacția" și nu de a-și face probleme în privința satisfacției ulterioare a consumatorului.

O organizație orientată spre vânzare se concentrează astfel asupra rezultatelor pe termen scurt – profituri prin vânzări imediate – și nu asupra avantajelor financiare și de piață pe termen lung, determinate de clienții satisfăcuți care vor să cumpere mai multe bunuri sau servicii oferite de organizația respectivă.

Concepția de marketing

Potrivit **concepției de marketing**, atingerea obiectivelor organizației depinde de identificarea nevoilor și dorințelor consumatorilor vizați și de satisfacerea acestora într-o măsură mai mare și într-un mod mai eficient decât concurența. Surprinzător este faptul că această concepție a apărut relativ recent, fiind prezentată în imagini cât mai colorate de genul „Găsim o nevoie și o satisfacem" (Kaiser Sand & Gravel), „A zbura, a servi" (British Airways) și „Nu suntem satisfăcuți până nu sunteți dumneavoastră satisfăcut" (GE).

De multe ori, se face confuzia între concepția de vânzare și cea de marketing. În figura 1.3 sunt comparate cele două concepții.

Concepția de vânzare oferă o perspectivă *dinspre interior către exterior*, pornind de la fabrică, concentrându-se asupra actualelor produse ale firmei și apelând la vânzare și promovare masivă în scopul realizării profitabilității. Dimpotrivă, concepția de marketing oferă o perspectivă *dinspre exterior către interior*, pornind de la o piață bine definită, concentrându-se asupra nevoilor clienților, coordonând toate activitățile de marketing care îi influențează pe aceștia și realizând profituri prin satisfacerea lor. Aplicând concepția de marketing, firmele produc ceea ce doresc consumatorii, satisfăcându-i în acest mod și obținând profituri.

Multe firme bine cunoscute pe plan mondial au adoptat această concepție. IKEA, Marks & Spencer, Procter & Gamble, Marriott, Nordström și McDonald's o aplică în mod consecvent (a se vedea secțiunea „1.2 Marketingul în lume"). Marele producător japonez de automobile, Toyota, este un foarte bun exemplu de organizație care adoptă în activitatea sa o orientare către client și marketing.

Firma japoneză face cunoscută publicului larg intenția sa de a pătrunde mai adânc în inima și mintea clienților săi, de a stabili cu exactitate ceea ce vor ei și de a găsi, pe această bază, soluții de îndeplinire a dorințelor lor. Toyota a construit în Japonia o clădire cu 14 etaje, denumită Amlux, având forma unei rachete vopsite în albastru și negru, cu scopul de a atrage milioanele de vizitatori. Aceștia pot fi potențiali clienți sau oameni cu idei legate de modul în care firma ar trebui să răspundă la cererile utilizatorilor de automobile. Vizitatorii își pot proiecta singuri vehiculele pe care și le-ar dori, pe calculator sau folosind un ecran

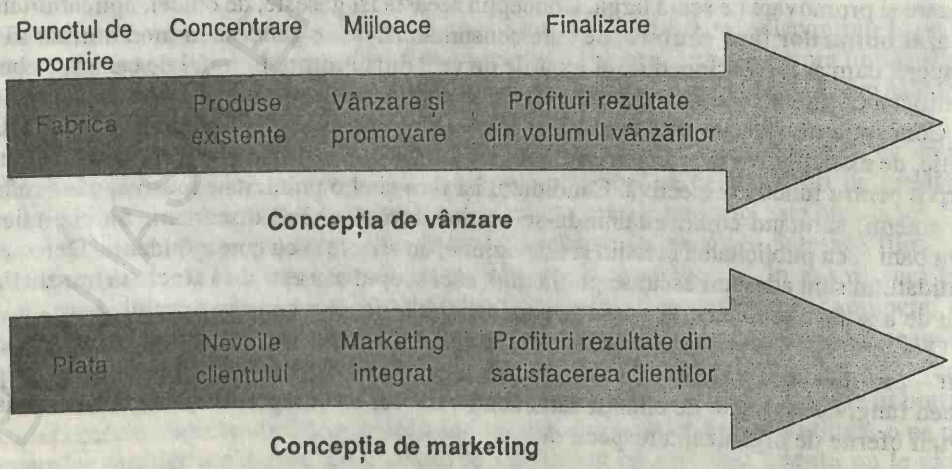


Figura 1.3 Comparație între concepția de vânzare și cea de marketing

1.2 MARKETINGUL ÎN LUME

McDonald's consacră conceptul de marketing

Corporația americană McDonald's, specializată în restaurante cu servire rapidă, este un prestigios operator de marketing la nivel global. Dispunând de 11.000 de unități în 50 de țări și realizând anual vânzări totale în valoare de peste 18,7 miliarde de dolari, McDonald's înregistrează un volum al vânzărilor de două ori mai mare decât cel al firmei Burger King, principalul său rival în domeniu. Nouăsprezece milioane de consumatori trec zilnic pe sub faimoasele arcade aurii. Aceste performanțe lăudabile se datorează puternicei sale orientări spre marketing: McDonald's știe cum să servească oamenii și cum să se adapteze la schimbarea dorințelor consumatorului.

Înaintea apariției pe piață a celor de la McDonald's, americanii puteau consuma un hamburger într-un restaurant sau într-un vagon-restaurant. Dar de multe ori, acesta era de slabă calitate, servirea era înceată și nepoliticoasă, decorul neatrăgător, condițiile mizerabile și atmosfera zgomotoasă. În 1955, Ray Kroc, un comerciant de aparate pentru prepararea laptelui, în vârstă de 52 de ani, a fost încântat când a văzut lanțul de șapte restaurante deținute de Richard și Maurice McDonald. Lui Kroc i-a plăcut ideea de restaurant cu servire rapidă și a cumpărat lanțul de restaurante cu suma de 2,7 milioane de dolari. El s-a decis să-l extindă prin sistemul franșizelor, astfel că numărul restaurantelor a crescut rapid. Pe măsură ce vremurile se schimbau, se schimba și McDonald's. Firma și-a sporit numărul unităților cu servire la masă, a îmbunătățit decorul, a creat un meniu special pentru micul dejun, precum și noi sortimente alimentare, deschizând unități noi în zonele aglomerate, cu circulație intensă.

Filosofia de marketing a lui Kroc este prinsă în motto-ul firmei McDonald's – „Q. S. C. & V." – însemnând calitate, servire, curățenie și valoare. Clienții intră într-un restaurant curat lună, merg la tejghea unde sunt serviți de o persoană amabilă, primesc rapid delicioasele produse comandate și le consumă fie pe loc, fie acasă. Nu există tonomate sau telefoane, așadar nici impresia de loc de petrecere pentru adolescenți. De asemenea, nu există automate pentru vânzarea țigărilor – McDonald's este o afacere de familie, copiii fiind cei vizați în primul rând.

McDonald's stăpânește arta servirii consumatorilor și împărtășește cu grijă din experiența sa propriilor angajați și parteneri de afaceri. Aceștia din urmă urmează cursuri speciale la „Hamburger University", din Elk Grove Village, statul Illinois. Absolvenții își iau diploma în „hamburgerologie" și prepararea cartofilor prăjiți. Specialiștii firmei urmăresc calitatea produselor și a servirii prin studierea permanentă a consumatorilor, depunând mari eforturi pentru îmbunătățirea metodelor de producție a hamburgerilor în scopul simplificării operațiunilor, reducerii cheltuielilor, creșterii vitezei de servire și creării unei valori superioare pentru clienți. Dincolo de aceste eforturi, fiecare restaurant McDonald's se străduiește să se integreze în zona în care este amplasat, implicându-se în problemele comunității și elaborând programe de servicii.

În cele 2.700 de restaurante din afara granițelor S.U.A., McDonald's își adaptează cu atenție meniul și servirea la gusturile și obiceiurile locale. În Japonia, clienții pot consuma supă de porumb și cârnați teriyaki, la Roma salată de paste făinoase, la Paris vin, într-o atmosferă creată de melodiile cântate, live, la pian. Când și-a deschis primul restaurant la Moscova, firma a cucerit imediat inimile consumatorilor ruși. Totuși, McDonald's a trebuit să depășească mari obstacole ca să presteze servicii la stan-

1.2 MARKETINGUL ÎN LUME *(continuare)*

darde ridicate pe această nouă piață. A trebuit să-și educe furnizorii, angajații și chiar clienții în spiritul metodei de lucru McDonald's, care s-a dovedit a fi viabilă în timp. Au fost aduse din Canada soiuri de semințe rezistente la dăunători și experți care să-i învețe pe agricultorii ruși cum să cultive cartofi roșii pentru prepararea cartofilor prăjiți, firma construindu-și propria unitate de pasteurizare a laptelui, pentru a-și asigura necesarul de lapte proaspăt. Managerii ruși au fost pregătiți la „Universitatea Hamburger", fiecăruia încredințându-i-se un număr de 630 de noi angajați. Aceștia au fost învățați, timp de 16-20 de ore, cum să facă lucruri esențiale, de exemplu, cum să prepare pateuri cu carne, sandvișuri cu pește și cum să servească având zâmbetul pe buze. McDonald's a trebuit să-i pregătească chiar și pe consumatori, majoritatea moscoviților fiind la primul lor contact cu un asemenea gen de restaurant. Clienților care așteptau la coadă li se prezenta pe niște ecrane tot ce trebuiau să facă, de la cum să comande și să plătească la tejghea până la cum să mănânce un Big Mac.

În stilul caracteristic, McDonald's a început imediat să se implice în problemele comunității. În ziua deschiderii, firma a dat o petrecere pentru 700 de orfani moscoviți, donând toate încasările din ziua respectivă Fondului Copiilor din Moscova. Astfel, noul restaurant moscovit și-a putut începe activitatea cu mult succes. Peste 50.000 de consumatori au luat cu asalt restaurantul în prima zi de activitate.

Plecând de la succesul înregistrat la Moscova, McDonald's continuă să urmărească posibilitățile de servire a unor noi consumatori din întreaga lume. Recent și-a deschis cel mai mare restaurant în Beijing, China. Acesta se întinde pe o suprafață de peste 300.000 m², dispune de 29 de aparate de marcat și de 700 de locuri la mese. McDonald's se așteaptă ca, zilnic, să fie serviți în acest uriaș local peste zece mii de clienți, la standardele obișnuite de servire.

Astfel, concentrarea atenției firmei asupra consumatorilor a făcut din ea cea mai mare organizație de servicii de alimentație din întreaga lume. Ea își menține poziția de lider pe piața S.U.A., extinzându-și în același timp rapid prezența la nivel mondial. Uriașul succes al firmei se reflectă și în creșterea valorii acțiunilor McDonald's de-a lungul timpului: 250 de asemenea acțiuni cumpărate în 1965 pentru mai puțin de 6.000 de dolari valorează peste un milion de dolari în prezent.

Surse: Penny Moser, "The McDonald's mystique", *Fortune* (4 iul. 1988), 112-116; Scott Hume, "McDonald's Fred Turner: naking all the right moves", *Advertising Age* (1 ian. 1990), 6, 17; Gail McKnight, "Here comes Bolshoi Mac", *USA Today Weekend* (26-28 ian. 1990), 4-5; Rose-Marie Boyle, "McDonald's gives Soviets something worth waiting for", *Advertising Age* (19 mar. 1990), "Food draws raves, prices don't at Beijing McDonald's opening", *Durham Herald-Sun* (12 apr. 1992), B12.

amplasat într-un studio special amenajat. De asemenea, există un centru de informare de unde vizitatorii pot obține informații exacte referitoare la firmă, distribuitori sau produsele sale. Vizitatorilor li se permite să-și expună, pe larg, opinia în legătură cu ceea ce ar trebui să facă sau să producă firma. În acest timp, personalul specializat al acesteia ia notițe și asigură vizitatorii că întregul complex Amlux este destinat implicării potențialilor cumpărători, care pot oferi amănunte despre nevoile proprii, în vederea satisfacerii lor.

În organizațiile cu orientare spre marketing, toți angajații împărtășesc convingerea că clientul este cel mai important și că stabilirea unor raporturi de durată reprezintă cheia

păstrării clientului. Următoarele aprecieri reflectă gradul de orientare către client a efortului de marketing depus de organizații de succes:

> Credem că o adevărată concentrare asupra clientului trebuie să pornească de sus în jos și de jos în sus și să fie adoptată în totalitate de întreg personalul. Altfel, liniile de comunicație nu-și vor mai atinge scopul. (Director de divizie al parcului de distracții Alton Towers, Marea Britanie)
>
> Depunem la fel de multe eforturi pentru atragerea clienților actuali, ca și pentru atragerea unor clienți noi. Personalul fiecărui magazin trebuie să fie conștient că, astăzi, cel mai important este clientul pe care-l avem. (Chris Moore, Domino's Pizza).
>
> Nu ne bazăm pe fidelitatea clientului, ci credem că trebuie să câștigăm încrederea acestuia și facem aceasta asigurându-ne că produsele și serviciile pe care le oferim... corespund exact cu ceea ce clientul cere de la noi. (Peter Whinney, Director tehnic, Land Rover)

Multe firme susțin că aplică această concepție, dar adevărul este altul. Ele au numai *structurile* de marketing – director de marketing, manageri de produs, planuri de marketing, cercetări de marketing – dar aceasta nu înseamnă că sunt *concentrate asupra pieței* și *orientate către client*. Întrebarea este dacă aceste firme se adaptează corespunzător dinamicii nevoilor clientului și strategiilor concurenței. Companii occidentale altădată renumite – Philips, General Motors, IBM, General Electric Company – au pierdut numeroși clienți din cauza incapacității de a-și adapta strategiile de marketing la conjunctura dinamică a pieței. Pentru a transforma o firmă orientată spre vânzări într-una orientată spre marketing sunt necesari câțiva ani de eforturi susținute, obiectivul fiind acela de a încorpora optica satisfacerii clientului în chiar structura firmei. Satisfacerea clientului nu mai este o modă. Așa cum bine observa un analist de marketing: „A devenit un mod de viață... propriu atât culturilor corporative, cât și tehnologiei informației și planificării strategice".[10]

De ce este atât de importantă satisfacția clienților? Vânzările unei firme provin din două surse: *noii* clienți și *vechii* clienți. De obicei, costă mai mult să atragi clienți noi decât să-i păstrezi pe cei vechi. Iată de ce, *păstrarea* clientelei este adesea mult mai importantă decât *atragerea* ei. Soluția pentru păstrarea clientului o reprezintă *satisfacerea* sa. Un client satisfăcut cumpără mai mult, rămâne „fidel" mai mult timp, face publicitate favorabilă în rândul altor consumatori, acordă mai puțină atenție mărcilor și publicității concurenților, este mai puțin sensibil la preț și necesită cheltuieli de servire mai mici decât un client nou.

Nu vrem să se înțeleagă totuși că, aplicând concepția de marketing, firma trebuie să încerce să ofere *tuturor* consumatorilor *tot* ceea ce doresc. Operatorii de marketing trebuie să păstreze un echilibru între a crea valori superioare pentru clienți și a obține profituri:

> Scopul activității de marketing nu este acela de a *maximiza* satisfacția consumatorului. Cea mai scurtă definiție a marketingului pe care o cunosc este „satisfacerea nevoilor în mod profitabil". Scopul marketingului este de a genera valoare pentru client, cu un anumit profit. Adevărul este că relația cu un client se va întrerupe dacă valoarea dispare. Trebuie să continuați să generați mai multă valoare pentru consumator, dar nu vă vindeți pielea de pe dumneavoastră. Este un echilibru extrem de delicat.[11]

Concepția de marketing social

Potrivit concepției de marketing social, organizația ar trebui să identifice nevoile, dorințele și interesele consumatorilor vizați. Ar trebui apoi să furnizeze satisfacția dorită într-un mod mai eficient decât concurența, astfel încât să mențină sau să sporească bunăstarea

consumatorilor *și a societății*. Concepția de marketing social este cea mai nouă dintre cele cinci concepții ale managementului activității de marketing.

Se pune astfel întrebarea: concepția pură de marketing este potrivită cu epoca problemelor de mediu, a crizei materiilor prime, a problemelor economice la scară mondială și a neglijării serviciilor sociale? Firma care cunoaște, servește și satisface dorințele indivizilor face, oare, întotdeauna ceea ce este mai bun pentru consumatori și societate pe termen lung? Conform concepției de marketing social, concepția pură de marketing ignoră posibilele contradicții dintre *dorințele* consumatorilor într-o perioadă scurtă de timp și *bunăstarea* acestora pe o durată mai lungă de timp.

Să luăm exemplul firmei Coca-Cola. Majoritatea oamenilor o consideră o firmă de încredere, care produce băuturi răcoritoare pe gustul consumatorilor. Anumite grupări care luptă pentru protecția mediului și a consumatorului au dat, însă, glas preocupărilor legate de faptul că băutura Coke are o valoare nutritivă scăzută, este dăunătoare danturii oamenilor, conține cofeină și agravează problema deșeurilor cu sticlele și ambalajele de unică folosință.

Astfel de preocupări și conflicte au dus la apariția concepției de marketing social. Așa cum se prezintă în figura 1.4, această concepție îi obligă pe operatorii de marketing să ia în considerare trei aspecte atunci când stabilesc politicile de marketing: profiturile firmei, dorințele consumatorului și interesele societății. La început, majoritatea firmelor și-au fundamentat deciziile de marketing în principal pe profitul pe termen scurt. Până la urmă, ele au început să recunoască importanța satisfacerii pe termen lung a dorințelor consumatorului și astfel a apărut concepția de marketing social. Acum, multe firme încep să ia în considerare interesele societății atunci când adoptă deciziile de marketing.

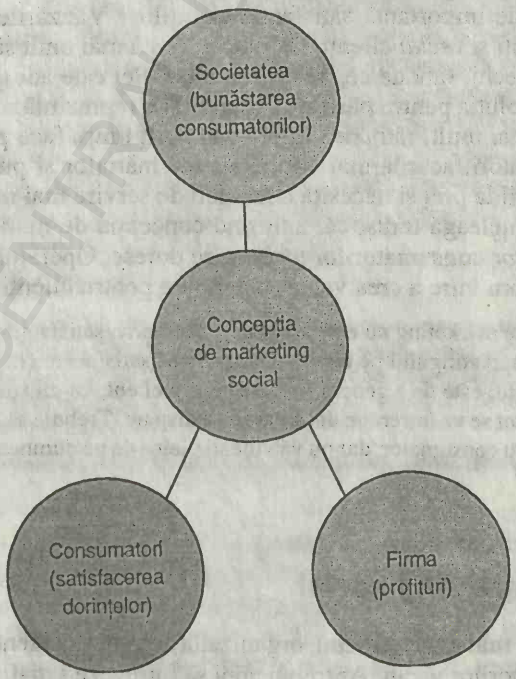


Figura 1.4 Cele trei elemente care stau la baza concepției de marketing social

BCU IAȘI/CENTRU

Una dintre acestea este corporația internațională Johnson & Johnson, care pune accentul în activitatea sa pe responsabilitatea față de societatea umană și față de mediul înconjurător. Preocuparea firmei pentru interesele societății este exprimată succint într-un document intitulat „Crezul nostru", în care se pune accentul pe onestitate, integritate și așezarea oamenilor înaintea profiturilor. Potrivit acestui crez, Johnson & Johnson ar prefera să suporte o pierdere uriașă decât să livreze un lot necorespunzător din produsele sale. Compania sprijină multe programe de care beneficiază consumatorii și angajații săi, ca și mediul înconjurător. Directorul general al firmei Johnson & Johnson a motivat acest lucru astfel: „Dacă vom continua să facem ceea ce trebuie, la sfârșitul zilei vom ști că piața ne va răsplăti".[12]

Firma a confirmat aceste cuvinte prin fapte. Să ne gândim la tragicul caz de falsificare a produsului Tylenol, încheiat cu moartea a opt persoane care au înghițit pastile purtând această marcă, produsă de Johnson & Johnson, dar care aveau adaos de cianură. Deși specialiștii firmei erau de părere că pastilele contrafăcute proveneau doar din câteva magazine și nu din fabrică, produsul respectiv a fost retras în întregime de pe piață, fapt care a costat compania 240 milioane de dolari. Pe termen lung, însă, retragerea rapidă a Tylenol-ului au întărit încrederea și fidelitatea consumatorului, Tylenol-ul rămânând cea mai utilizată marcă de calmante de pe piața S.U.A. În acest caz, ca și în altele, conducerea firmei J&J a știut că, făcând ceea ce trebuie, va aduce foloase atât consumatorilor, cât și companiei. Directorul ei spunea: „Crezul nu trebuie văzut ca un program de bunăstare socială... ci, pur și simplu, ca o afacere bună".[13] Astfel, de-a lungul anilor, atașamentul firmei Johnson & Johnson față de consumatori a făcut din ea una din cele mai apreciate companii americane *și* una din cele mai profitabile.

Firmele trebuie să răspundă tot mai mult așteptărilor de ansamblu ale societății. De pildă, societatea așteaptă ca acestea să ridice standardele etice și ecologice de bază. Nu este suficient ca ele să elaboreze măsuri de etică și protecția mediului, ci trebuie să îmbunătățească într-adevăr aceste standarde. Să luăm, ca exemplu, publicitatea negativă pe care firma The Body Shop și-a făcut-o la începutul anilor '90, când standardele sale ecologice au fost vehement contestate. Unii analiști care au studiat practicile etice și ecologice ale acestei firme susțineau că standardele înalte pe care ea pretindea că le creează nu erau chiar atât de înalte pe cât ar fi fost de dorit. Analiștii și-au exprimat, de asemenea, preocuparea că firma pare să exagereze constant implicarea sa în cauze nobile. Asemenea acuzații nu puteau fi ignorate de către conducerea companiei și mai ales de către fondatoarea ei, Anita Roddick, și de președintele Gordon Roddick, care s-au implicat multă vreme în promovarea cauzelor sociale și de mediu în lumea afacerilor. Orice umbră de îndoială asupra imaginii firmei Body Shop anulează elementul prin care aceasta se diferențiază de altele și, deci, sporește vulnerabilitatea ei în fața concurenților, dintre care amintim Boots din Marea Britanie și Bath&Body Works din S.U.A. – aceasta din urmă producând articole de toaletă naturale – firme care se extind pe piețele globale.[14]

OBIECTIVELE SISTEMULUI DE MARKETING

Sistemul nostru de marketing constă din activitățile de marketing colective a mii și mii de organizații lucrative și nelucrative din țară și din întreaga lume. Acest sistem îi influențează pe toți – cumpărători, ofertanți și numeroase alte grupări publice cu caracteristici comune. Aceste grupări pot avea uneori conflicte de interese.

Cumpărătorii doresc să găsească produse de bună calitate, la prețuri rezonabile, în locuri accesibile. Ei vor ca gama de produse să fie largă, atât ca număr de mărci, cât și ca performanțe; personalul de vânzare să fie dispus să-i ajute, să fie plăcut și onest, iar lor să li se ofere garanții solide dublate de un service de calitate. Sistemul de marketing poate influența în mare măsură satisfacția cumpărătorului.

Ofertanții trebuie să ia decizii dificile atunci când pregătesc o ofertă pentru piață. Ce categorii de consumatori ar trebui vizate? De ce au nevoie consumatorii vizați și cum ar trebui realizate produsele și stabilite prețurile pentru a le oferi cea mai mare valoare? La ce angrosiști și detailiști trebuie să se apeleze? Ce acțiuni de publicitate, vânzare personală și promovare a vânzărilor ar contribui la vânzarea produsului? Piața cere o mulțime de lucruri, iar ofertanții trebuie să adopte o viziune de marketing modernă cu scopul de a crea o ofertă care să atragă și să satisfacă clienții.

Organismele legislative, grupările de interes public și alte categorii de *public* manifestă un interes deosebit pentru activitățile de marketing ale firmelor. Producătorii realizează produse fiabile? Prezintă, în reclame și pe ambalaje, produsele așa cum sunt ele în realitate? Concurența contribuie la asigurarea pe piață a unui nivel calitativ și a unor variante de preț rezonabile? Activitățile de producție și ambalarea dăunează mediului înconjurător? Sistemul de marketing are o influență semnificativă asupra calității vieții și, de aceea, diferitele grupări cetățenești vor să facă acest sistem să funcționeze cât mai bine. Ele joacă rolul de apărători ai intereselor consumatorilor, încurajând activitățile de educare, informare și protecție a acestora.

Sistemul de marketing influențează atâta lume în atât de multe feluri încât apariția controverselor este inevitabilă. Unor persoane le displac profund activitățile de marketing moderne, acuzând că ele contribuie la distrugerea mediului, la bombardarea publicului cu reclame fără sens, la crearea unor nevoi artificiale, învățându-i pe tineri să fie lacomi și comițând multe alte asemenea „păcate". Analizați următoarea frază:

> De 6.000 de ani, în sfera marketingului intră maeștrii în obținerea fără sudoare a banilor, șarlatanii, marii afaceriști și vânzătorii de produse falsificate. Prea mulți dintre noi au fost „agățați" de palavragii sau de pungași; toți am fost uneori momiți să cumpărăm tot soiul de „lucruri" de care în realitate nu aveam nevoie și pe care, mai târziu, ne-am dat seama că nici nu le doream.[15]

Alții apără cu hotărâre marketingul:

> Politicilor și practicilor agresive de marketing li se datorează în mare măsură înaltul nivel de trai material din Occident. Astăzi, ca rezultat al unei activități de marketing pe scară largă și cu costuri scăzute dispunem de produse care cândva erau considerate un lux și care sunt considerate astfel și azi în multe țări ale lumii.[16]

Ce ar trebui să încerce să obțină o societate de la sistemul său de marketing? Patru lucruri: maximizarea consumului, maximizarea satisfacției consumatorului, maximizarea posibilităților de alegere ale consumatorului și maximizarea calității vieții.

Maximizarea consumului

Mulți directori de firme cred că sarcina activității de marketing ar fi aceea de a stimula consumul la maxim, ceea ce ar duce la maximizarea producției, a gradului de ocupare a forței de muncă și a veniturilor. Această optică a fost promovată prin sloganuri ca „Cine spune că nu puteți avea totul?" (Michelob), sau „Cel mai scump parfum din lume" (Joy),

ori „Lăcomia este bună" (din filmul *Wall Street*). Ea se bazează pe ipoteza că, cu cât oamenii cheltuiesc, cumpără și consumă mai mult, cu atât ei sunt mai fericiți. „Mai mult înseamnă mai bine" este strigătul de luptă. Totuși, destui oameni se îndoiesc de faptul că mai multe bunuri materiale înseamnă mai multă fericire. Ei știu prea mulți oameni bogați care duc o viață nefericită. Filosofia lor se rezumă în cuvintele: „mai puțin înseamnă mai mult" și „ce e mic este frumos".

Maximizarea satisfacției consumatorului

Într-o altă optică, obiectivul sistemului de marketing este acela de a maximiza satisfacția consumatorului, nu doar cantitatea de produse consumate. Achiziționarea unei mașini noi sau a unor haine noi are importanță doar dacă acest lucru sporește satisfacția cumpărătorului.

Din păcate, satisfacția consumatorului nu este ușor de măsurat. În primul rând pentru că nimeni n-a descoperit un aparat de măsurare a satisfacției totale produse de un anumit obiect sau activitate de marketing. În al doilea rând, pentru că satisfacția pe care unii consumatori o obțin de la „aspectele pozitive" ale unui produs sau serviciu trebuie comparată cu „aspectele negative", cum ar fi poluarea și distrugerea mediului înconjurător. În al treilea rând, pentru că satisfacția pe care unii oameni o obțin în urma consumului anumitor bunuri, cum ar fi cele care reflectă condiția socială a consumatorului, depinde de faptul că și alte persoane dispun de aceste bunuri. Iată de ce, evaluarea sistemului de marketing din punctul de vedere al mărimii satisfacției pe care o oferă este dificilă. Totuși, firmele pot crea metode de evaluare a nivelului satisfacției oferite clienților proprii. Să analizăm următorul exemplu:

> Firma internațională de mesagerie Federal Express a încercat să determine nu numai calitatea serviciilor sale actuale, ci și ce ar mai putea ea oferi. Atât pe piața S.U.A., cât și pe cea europeană, pe lângă indicele de satisfacere a clienților săi, FedEx a căutat să-și îmbunătățească oferta de bază paralel cu creșterea clientelei. Specialiștii firmei au constatat în urma unor studii asupra satisfacției propriilor clienți că aceștia considerau serviciile FedEx ca fiind de un nivel „mai mult decât satisfăcător". Firma a decis că un nivel „destul de bun" nu era de ajuns. Specialiștii săi au analizat întreg procesul de expediere a coletelor și de facturare, înregistrând costurile și activitățile specifice fiecărei etape din perspectiva clientului. Tot ei au pus la dispoziția celor aproape 20.000 de clienți-cheie un terminal computerizat care oferă posibilități de etichetare a coletelor și de facturare automată, sub forma unei facturi care apare pe ecranul calculatorului în momentul sosirii pachetului. FedEx utilizează cunoștințele clienților săi pentru a-și îmbunătăți și a spori numărul serviciilor sale de bază. Firma susține că angajații săi cunosc nevoile clienților chiar mai bine decât aceștia. Ca urmare, clienții sunt mult mai fideli, relațiile dintre aceștia și firmă fiind mult mai apropiate. Nivelul satisfacerii clientului a crescut, la fel și cheltuielile făcute de acesta.[17]

Maximizarea posibilităților de alegere

Unii operatori de marketing sunt de părere că obiectivul unui sistem de marketing ar trebui să fie maximizarea varietății produselor și a posibilităților de alegere ale consumatorului. Un astfel de sistem ar permite consumatorilor să găsească bunuri pe măsura gusturilor fiecăruia. Ei ar putea să ducă stilul de viață pe care și-l doresc, ceea ce ar contribui la maximizarea satisfacției lor totale.

Din păcate, maximizarea posibilităților de alegere ale consumatorului este costisitoare. În primul rând, prețul bunurilor și serviciilor crește, deoarece producția unei mari varietăți de articole duce la creșterea costurilor de producție și de inventariere. În schimb, creșterea prețurilor determină reducerea venitului real al populației și scăderea consumului. În al doilea rând, creșterea varietății produselor duce la creșterea efortului de căutare și achiziționare al consumatorilor: ei trebuie să acorde mai mult timp culegerii informațiilor și evaluării diferitelor produse. În al treilea rând, existența mai multor produse nu contribuie neapărat la creșterea posibilităților reale de alegere ale consumatorului. De exemplu, în lume se vând sute de mărci de bere, dar majoritatea au aproape același gust. Deci, dacă o categorie de produse cuprinde mărci slab diferențiate, consumatorii nu au o posibilitate reală de alegere. În sfârșit, nu toți consumatorii agreează creșterea varietății produselor. Pentru unii, aceasta produce un sentiment de confuzie și frustrare.

Maximizarea calității vieții

Mulți oameni cred că obiectivul unui sistem de marketing ar trebui să-l reprezinte creșterea *calității vieții*. Aceasta nu se referă numai la calitatea, cantitatea, disponibilitatea și costul bunurilor, ci și la calitatea mediului natural și cultural. Adepții acestei optici vor aprecia sistemele de marketing nu numai în funcție de nivelul satisfacției directe a consumatorului, ci și în funcție de impactul activității de marketing asupra calității mediului. Majoritatea oamenilor vor fi de acord cu ideea că asigurarea calității vieții este un obiectiv demn de luat în seamă de către sistemul de marketing. Și tot ei vor accepta ideea că este dificil să măsori calitatea vieții și că aceasta nu este înțeleasă în același mod de către toți oamenii.

PROVOCĂRI LA ADRESA MARKETINGULUI ÎN ANII '90

Activitatea de marketing se desfășoară într-un cadru global foarte dinamic. În fiecare deceniu, operatorii de marketing sunt nevoiți să-și revizuiască obiectivele și practicile. Schimbările rapide pot face ca strategiile de succes de ieri să-și piardă actualitatea. Așa cum observa la un moment dat Peter Drucker, cel mai mare teoretician din domeniul managementului, formula de succes a unei firme din ultimul deceniu o va duce probabil la ruină în următorul deceniu.

Care sunt provocările la adresa marketingului din anii '90? Firmele din ziua de azi se luptă cu o concurență tot mai puternică la scară globală, cu degradarea mediului înconjurător, cu stagnarea economică și cu multe alte probleme economice, politice și sociale.

În cadrul Uniunii Europene (UE), pe măsură ce conceptul de piață națională va dispărea, se va intensifica și concurența între ofertanți. Firmele din țările membre ale UE sunt tot mai mult obligate să se adapteze la procesul de eliminare a reglementărilor și de introducere a standardelor comerciale comune în cadrul pieței unice. Dar și aceste probleme creează noi posibilități de afaceri.

În continuare vom insista asupra a trei factori esențiali care determină modificarea peisajului activităților și a strategiilor de marketing: procesul de globalizare rapidă, modificarea conjuncturii economice mondiale și necesitatea unor acțiuni cu o mai mare implicare socială.

Procesul globalizării rapide

Economia mondială a suferit o schimbare radicală în ultimele două decenii. Distanțele geografice și culturale s-au scurtat o dată cu apariția avioanelor cu reacție, a fax-urilor, a legăturilor electronice și telefonice internaționale, a televiziunii prin satelit, a posturilor de televiziune prin cablu și a altor noutăți tehnice. Acest lucru a permis firmelor să-și extindă masiv operațiunile de comercializare, aprovizionare și producție pe piața mondială. Multe companii încearcă să-și creeze o structură globală care să le permită să transmită rapid ideile dintr-o parte în alta a lumii. Obținem astfel imaginea unui mediu de marketing mult mai vast și mai complex, atât din punctul de vedere al firmelor, cât și din punctul de vedere al consumatorilor.

În prezent, aproape toate firmele, mari sau mici, sunt afectate într-un fel oarecare de concurența globală. Firmele europene și din S.U.A., de pildă, sunt amenințate în țările de origine de companiile multinaționale japoneze și din alte țări asiatice, care aplică o politică de marketing foarte competitivă. Companii ca Toyota, Honda, Fujitsu, Sony și Samsung i-au depășit de multe ori pe rivalii lor occidentali pe pieţele acestora. La fel, firmele occidentale din diferite domenii au identificat noi ocazii de afaceri în străinătate. Glaxo, Asea Brown Boveri, Coca-Cola, IKEA, Toys 'R' Us, Club Mediterranean și multe alte companii și-au extins operațiunile la scară globală, realizând și vânzându-și produsele în lumea întreagă. Următoarele cazuri sunt numai câteva din nenumăratele exemple de firme occidentale care profită de ocaziile de marketing apărute pe piața internațională:

Firma suedeză IKEA, care comercializează mobilier de uz casnic, s-a dezvoltat extrem de mult din 1958, când deținea un singur magazin, și până la începutul anilor '90, când avea peste 100 de magazine în 22 de țări. Expansiunea europeană a firmei a afectat soarta producătorilor și detaliștilor tradiționali de mobilă de pe piețe ipotetic stabile, unii dintre ei nesupraviețuind atacului. Firma UK Habitat a fost achiziționată ulterior de IKEA, care s-a extins cu succes în America de Nord, Orientul Îndepărtat și Australia. Ea aplică o filosofie bazată pe patru aspecte – atenție la calitatea produselor, valoare (prețuri mici și „mai mult pentru banii dumneavoastră"), stil inovator și servicii – transferată cu mult succes pe piețele mondiale. De-a lungul anilor, IKEA și-a consolidat și valorificat strategia de poziționare pe piețele de masă. Expansiunea internațională a firmei s-a realizat pe ceea ce concurența considera că este o piață constant inactivă și fragmentată. IKEA a dovedit că, dispunând de o abordare de marketing corespunzătoare, succesul poate fi obținut chiar și pe piețe stabile, mature.

Coca-Cola și Pepsi, aprigi concurenți pe piața mondială a băuturilor răcoritoare, au sesizat în ultimii ani că piața internă (S.U.A.) tinde să se stabilizeze, creșterea anuală a acesteia fiind de numai 1%. Astfel, ambele companii și-au elaborat noi strategii de marketing cu scopul de a ataca Europa Occidentală, o piață care înregistrează o creștere rapidă, de 8% pe an. Coca-Cola a investit milioane de dolari în activitățile de marketing ocazionate de Olimpiada de la Barcelona și de inaugurarea parcului EuroDisney. Aproximativ 80% din profiturile obținute prin comercializarea băuturii Coke au fost realizate în afara Americii, unde s-a aflat mereu înaintea lui Pepsi. Cu toate acestea, Pepsi crede că poate concura cu succes împotriva firmei Coca-Cola pe piața europeană. Începând cu jumătatea anilor '90, ea investește aproape 500 de milioane de dolari în Europa, considerată de ambele companii ca fiind noul lor câmp de bătălie.

Timp de mai mulți ani, firma Toys' R' Us s-a luptat din greu cu birocrația japoneză până i s-a permis să deschidă cel mai mare magazin american din Japonia, a doua piață ca importanță din lume, după piața jucăriilor din S.U.A.. Pătrunderea acestui uriaș străin i-a iritat pe producătorii și vânzătorii japonezi de jucării. Un magazin japonez de jucării obișnuit deține în stoc numai 1.000-2.000 de articole, pe când magazinele Toys' R' Us comercializează aproximativ 15.000,

iar prețurile practicate sunt cu 10-15% mai mici decât cele ale concurenților. Deschiderea primului magazin japonez a fost „extraordinară", atrăgând peste 60.000 de vizitatori în primele zece zile. Firma intenționează să deschidă zece noi asemenea magazine în Japonia în fiecare an, începând de acum și până la sfârșitul deceniului. Dacă planurile îi vor reuși în aceeași măsură în care i-au reușit pentru piața europeană, pe care a pătruns recent, detailiștii japonezi vor fi extrem de ocupați. Toys 'R' Us a început în 1985, în Europa, cu numai cinci magazine, iar acum deține peste 76 de magazine și continuă să se extindă. Vânzările din Europa, în prezent în valoare de aproximativ 800 de milioane de dolari, cresc într-un ritm de trei ori mai mare decât vânzările totale.

După zece ani de extindere constantă în America, piața internă a postului Music Television (MTV) a ajuns la saturație. Acum el caută să se extindă în străinătate. Recent, a luat naștere MTV Europe, care este recepționat în 27 de țări, având o audiență estimată la 25 de milioane de familii. Postul practică o politică „pan-europeană agresivă", programele și reclamele sale fiind aceleași pentru întreaga Europă, toate în limba engleză. Pentru început, MTV trebuie să-i convingă pe cei care apelează la publicitate că, într-adevăr, există un „euro-consumator".[18]

1.3 MARKETINGUL ÎN LUME

Lumea de mâine

Ford, al doilea mare producător mondial de automobile, caută să devină o adevărată firmă globală în domeniu. Ea își propune să depășească barierele naționale și regionale care stau în calea expansiunii sale și să construiască vehicule pentru piața mondială. La nivelul firmei se derulează un program de reorganizare a activității la scară mondială, cu scopul de a raționaliza procesele care au loc, pe reușita restructurării bazându-se ambițiile sale de a deveni o companie globală.

Toți producătorii de automobile întâmpină aceleași probleme: necesitatea de a îmbunătăți eficiența uriașelor programe proprii de investiții, în paralel cu diversificarea gamei produselor, și aceea de a crește viteza lansării pe piață a noilor produse. Mulți dintre ei trebuie să-și reducă cheltuielile masive cu aprovizionarea, apelând la furnizori globali de piese și echipamente. Firmele nu-și mai pot permite luxul de a funcționa cu mai multe capacități de producție de același tip, pe o piață globală caracterizată prin supracapacitate și marje de profit tot mai mici. Așa au stat lucrurile cu Ford Europe, care mai mult copia decât adapta proiectul, creația și fabricația produsului-mamă din S.U.A. Divizia europeană producea automobile exclusiv pentru piața Europei, exportând un număr mic de mașini în restul lumii.

Recenta schimbare produsă la Ford a determinat crearea unei singure unități operative, prin unirea diviziilor europeană și nord-americană, ca și a grupurilor de aprovizionare cu componente ale acestora. Vechile firme regionale independente, care se ocupau de construcția automobilelor, au fost înlocuite cu cinci centre de coordonare a fabricației (CCF), patru în S.U.A. și unul în Europa. Centrul european se ocupă de mașinile de mare și mic litraj cu tracțiune pe față, produse în uzine din Europa, S.U.A. și Mexic. Celelalte patru centre se ocupă de producția mașinilor de mare litraj cu tracțiune pe față, cum ar fi Ford Taunus, a mașinilor cu tracțiune pe spate, respectiv a automobilelor Jaguar (chiar dacă acestea vor continua să fie produse în Marea Britanie), a camioanelor de capacitate mică și a autovehiculelor comerciale.

Astăzi, firmele nu încearcă doar să vândă pe pieţele internaţionale mai multe bunuri produse pe plan local, ci şi cumpără, fabrică sau obţin componente şi materiale din sau în străinătate. Tot mai mult, firmele internaţionale sunt obligate să coordoneze operaţiuni funcţionale peste graniţele statelor şi să-şi sporească eficienţa (a se vedea secţiunea „1.3 Marketingul în lume"). Ca urmare, multe bunuri şi servicii achiziţionate pe piaţa internă sunt „hibride", proiectarea, aprovizionarea cu materii prime, producţia şi lansarea pe piaţă realizându-se în şi din mai multe ţări. Consumatorii britanici care doresc să „cumpere un produs englezesc", vor evita probabil televizoarele Sony şi vor achiziţiona un televizor Amstrad. Imaginaţi-vă cât de surprinşi sunt ei atunci când află că televizoarele Amstrad sunt fabricate cu piese şi componente importate din Orientul Îndepărtat, în timp ce acelaşi produs purtând marca Sony este asamblat în Marea Britanie cu piese realizate în ţară.

Managerii din întreaga lume se întreabă: dar ce este marketingul global? Prin ce diferă el de marketingul intern? Cum influenţează concurenţa şi forţele globale firmele noastre? Cât de mult să „ne extindem la scară globală"? Multe firme formează alianţe strategice cu

Noua metodă de afaceri va da posibilitatea firmei Ford să ofere o gamă mai largă de produse şi să reducă cheltuielilor operative. Ea ar trebui să asigure menţinerea competitivităţii firmei în privinţa calităţii şi a valorii, în lupta sa cu cei mai puternici concurenţi la nivel mondial.

Trecerea la procesul de globalizare începe deja să-şi arate roadele, lucru demonstrat de recentul succes al primului automobil global fabricat de Ford: este vorba de modelul Mondeo. Acesta a făcut obiectul unui program, pe durata a şase ani, în valoare de 6 miliarde de dolari, prin care s-a urmărit crearea unei maşini clasice, care să înlocuiască modelele Ford Sierra în Europa şi Ford Tempo/Mercury Topaz în America de Nord. Mondeo a fost lansat în Europa în 1993 şi în S.U.A. un an mai târziu. Modelul Mondeo/Ford Contour/Mercury Mistique este asamblat la uzina Ford din Belgia, la cea din Kansas City (S.U.A.) şi în Mexic. Întreaga familie de motoare cu patru cilindri este realizată la uzinele din Bridgend (Marea Britanie) şi Köln (Germania), pentru Europa, şi la Chihuahua, în Mexic, pentru piaţa nord-americană. Motorul V6 din aluminiu este fabricat la Cleveland, statul Ohio, atât pentru autovehiculele produse în S.U.A., cât şi pentru cele produse în Europa. Sistemele de transmisie manuală sunt realizate în Europa, la Halewood (Marea Britanie) şi Köln.

După o analiză la scară mondială, au fost aleşi furnizorii de componente pentru uzinele de asamblare din Europa şi America de Nord. Lecţia învăţată în cadrul programului Mondeo este folosită pentru a anticipa direcţia pe care trebuie s-o urmeze firma. Crearea produsului în S.U.A. şi Europa se armonizează total cu cele cinci centre. Acestea au sarcini specifice la scară mondială şi fiecare este subordonat unui singur director de creaţie a produselor. Mai mult chiar, activităţile de aprovizionare, producţie, marketing şi comercializare sunt reunite într-un singur birou de coordonare a planificării strategice. Se poate spune că, în sfârşit, Ford a învăţa să se adapteze la o lume din ce în ce mai mică.

Sursa: Kevin Done, "Tomorrow the world", *Financial Times* (22 apr. 1994), 17; "The world car: enter the McFord", *The Economist* (23 iul. 1994), 77.

firme străine, chiar concurente, care îndeplinesc rolul de furnizori sau de parteneri de marketing. În ultimii ani s-au încheiat câteva alianțe surprinzătoare între concurenți cum ar fi Mazda și Ford, Rover și Honda, General Electric și Matsushita, Philips și Siemens, Daimler Benz și United Tehnologies din S.U.A. Este posibil ca firmele cu cel mai mare succes în anii '90 să fie acelea care și-au creat cele mai eficiente rețele globale.[19]

Dinamica economiei mondiale

Atât consumatorii, cât și operatorii de marketing trec printr-o perioadă dificilă, de stagnare a economiei mondiale. Pretutindeni în lume, nevoile oamenilor sunt mai mari ca oricând, dar în multe regiuni, ei nu dispun de resursele financiare necesare procurării bunurilor. În definitiv, piețele sunt formate din oameni cu nevoi *și* putere de cumpărare. De multe ori, ultima lipsește cu desăvârșire. În țările occidentale și asiatice cu economie dezvoltată, deși salariile au crescut, puterea reală de cumpărare a scăzut, mai ales cea a muncitorilor necalificați. Multe familii au reușit să-și mențină puterea de cumpărare pentru că ambii soți muncesc. Însă mulți muncitori și-au pierdut slujbele pentru că firmele și-au automatizat producția cu scopul de a crește productivitatea ori „și-au restrâns activitatea" pentru a reduce costurile. Conjunctura economică actuală creează operatorilor de marketing atât probleme, cât și posibilități noi de afaceri. Unele firme se confruntă cu scăderea cererii și nu văd posibilități prea mari de îmbunătățire a situației. Altele, însă, găsesc noi soluții la diversele probleme ale consumatorilor. Firmele mai puternice au recunoscut importanța recentelor progrese în domeniul comunicațiilor și în cel al tehnologiilor conexe și au profitat de acestea. Progresele respective au contribuit la creșterea așteptărilor clienților legate de calitatea, performanțele și durabilitatea produselor. Ei nu mai acceptă și nu mai tolerează produsele de calitate inferioară. Puterea și controlul au trecut și ele din mâinile producătorilor în cele ale membrilor canalelor de distribuție, care aplică metode de marketing și de exploatare la fel de complexe ca și producătorii. Mulți comercianți găsesc soluții pentru a oferi consumatorilor „mai mult pentru mai puțin", așa cum face firma suedeză IKEA și cea americană Toys 'R' Us. Au apărut comercianți care practică prețuri foarte mici, cu scopul de a oferi consumatorilor marfă de calitate la prețuri zilnice reduse. În aceste vremuri, clienții vor valoare și iarăși valoare. Operatorii de marketing trebuie să vină permanent cu oferte care să-i încânte, nu doar să-i satisfacă pe clienți. Toyota a reușit să facă acest lucru: mult-lăudata sa linie a modelelor de lux, Lexus, oferă utilizatorilor întreaga tehnologie (accesoriile) și confortul visat de aceștia vreodată și, pentru aproximativ 65.000 de dolari, raportul calitate-preț este apreciat ca fiind excepțional în comparație cu cel al modelelor concurente din aceeași clasă.

Necesitatea unei mai mari responsabilități etice și sociale

Un al treilea factor al mediului de marketing actual îl reprezintă apelurile tot mai susținute adresate firmelor, în vederea asumării consecințelor sociale și ecologice ale acțiunilor proprii. Etica afacerilor a devenit un subiect de actualitate dezbătut la toate nivelurile vieții de afaceri, de la sala de consiliu a unei companii până la sala de curs a unei școli superioare de învățământ economic. Căci puține firme pot ignora revigorata și vehementa mișcare ecologistă.

În viitor, mișcările sociale și ecologice se vor arăta și mai exigente la adresa activității firmelor. Să ne gândim la recentele evenimente legate de situația mediului. După căderea comunismului, Occidentul a fost șocat când a aflat de crasa neglijență pe care fostele state comuniste o manifestau față de mediul înconjurător. Poluarea aerului, apei și solului din aceste țări și din multe state asiatice a sporit grija multor state pentru problemele mediului. Aceasta i-a determinat pe reprezentanții a peste 100 de state să se întâlnească la Rio de Janeiro în 1992 pentru a discuta pe marginea soluțiilor unor probleme precum distrugerea pădurii de ploile acide, încălzirea climei, speciile pe cale de dispariție și alte amenințări la adresa mediului înconjurător. Suntem obligați tot mai mult să ne „curățăm" mediul. Este evident faptul că, pe viitor, activitățile de marketing și de producție ale firmelor vor trebui să se supună unor standarde tot mai ridicate în privința responsabilității față de mediul înconjurător.

Mai precis, în cadrul UE, înăsprirea reglementărilor privind protecția mediului va duce la eliminarea de pe piață a celor care nu le respectă, în timp ce alții care se vor implica în „curățarea" sau ecologizarea practicilor și operațiunilor lor își vor întări poziția pe piață. Firmele specializate în producția de bunuri și prestarea de servicii ecologice (de exemplu, cele care reciclează hârtia, sticla și cauciucul) și-au extins rapid activitatea în ultimii ani. Căci, așa cum spun specialiștii lor, „ies mulți bani din gunoiul Europei." [20]

Noul peisaj de marketing

În ultimul deceniu, firmele din întreaga lume au primit o lecție umilitoare. Firmele autohtone au învățat că nu mai pot ignora existența pieților și a concurenților internaționali. Firmele de succes din ramurile mature ale economiei au învățat că nu pot trece cu vederea peste noile piețe, tehnologii și metode de management care apar. Firmele de orice fel au învățat că nu pot menține o orientare către interior, ignorând nevoile clienților lor.

Cele mai cunoscute companii multinaționale occidentale din anii '70, precum Philips, Volvo, General Motors și RCA, care s-au împotmolit la capitolul marketing, luptă astăzi să redobândească succesele de altă dată. Ele n-au înțeles dinamica pieței, nu și-au cunoscut clienții și nevoia de a le furniza acestora oferte de valoare. În prezent, cei de la General Motors încearcă să afle de ce atât de mulți utilizatori din întreaga lume își manifestă preferința pentru mașinile japoneze și europene. În industria bunurilor electrocasnice, Philips a părăsit calea care a dus-o la succes, pierzând poziția sa în favoarea concurenților japonezi, mult mai pricepuți în a încorpora tehnologii scumpe, de ultimă oră, în produse de serie.

Volvo, care a practicat îndelung diferențierea pe baza siguranței oferite de produsele sale, a pierdut în cele din urmă acest unic atu în favoarea altor producători de automobile, care au transformat avantajul siguranței într-o caracteristică universală: numeroși mari producători europeni și japonezi oferă acum, drept caracteristici standard, perne de aer pentru protecția șoferului și a pasagerilor, sisteme de prevenire a blocării frânelor și alte accesorii de siguranță. RCA, inventatoarea atâtor produse noi, n-a stăpânit niciodată pe deplin arta marketingului și de aceea, în prezent, numele său este întâlnit pe produse importate în cea mai mare parte din Asia.

Astăzi, firmele trebuie să se orienteze către client și piață în tot ceea ce fac. Nu este suficient să se orienteze către produs sau tehnologie – prea multe firme realizează încă produse fără cerere, numai pentru a fi respinse de piață. Nu este suficient ca ele să reușească să atragă noi clienți – prea multe firme uită de aceștia după ce au vândut produsele, numai ca să compromită afacerile viitoare. Nu este de mirare că vedem o mulțime de cărți purtând

titluri ca *Firma orientată către client, Păstrați-vă clientela, Clienți pe viață, Arma absolută – servicii totale pentru client* și *Contează un singur lucru: să faceți din client centrul activității dumneavoastră.*[21] Aceste cărți accentuează ideea conform căreia cheia succesului în anii '90 o va reprezenta concentrarea puternică asupra pieței și implicarea totală în activități de marketing, pentru a furniza valoare pentru clienți.

REZUMAT

Marketingul influențează viața fiecăruia, fiind mijlocul prin care se creează și se oferă oamenilor nivelul de trai. Mulți confundă marketingul cu *vânzarea*, dar, în realitate, marketingul apare atât înainte, cât și după actul vânzării. Marketingul cuprinde, de fapt, mai multe activități – cercetare, creația produselor, distribuție, stabilirea prețurilor, publicitate, vânzare personală și altele – destinate cunoașterii, servirii și satisfacerii nevoilor consumatorului, paralel cu atingerea obiectivelor propuse de organizație. Marketingul este activitatea umană îndreptată spre satisfacerea nevoilor și dorințelor prin intermediul *proceselor de schimb*. Conceptele esențiale ale marketingului sunt *nevoile, dorințele, cererile, produsele, schimbul, tranzacțiile* și *piețele*.

Managementul activității de marketing reprezintă analiza, planificarea, implementarea și controlul programelor destinate să creeze, să consolideze și să mențină schimburile avantajoase cu piețele-țintă în scopul îndeplinirii obiectivelor organizației. Operatorii de marketing (marketerii) trebuie să știe cum să facă față unor anumite niveluri, variații temporare și structuri ale cererii, deoarece aceasta poate fi diferită de scopurile organizației.

Managementul activității de marketing se poate călăuzi după cinci filosofii diferite. Potrivit *concepției de producție*, consumatorii preferă produsele disponibile la un preț scăzut, sarcina managementului fiind aceea de a îmbunătăți eficiența producției și de a reduce prețurile. Conform *concepției de produs*, consumatorii preferă produsele de calitate și, de aceea, este necesară depunerea unui efort redus de promovare. Conform *concepției de vânzare*, consumatorii nu vor cumpăra suficiente produse ale firmei dacă nu vor fi stimulați prin acțiuni de vânzare și promovare. Potrivit *concepției de marketing*, firma ar trebui să studieze nevoile și dorințele unei piețe-țintă bine definite și să ofere satisfacția dorită. Potrivit *concepției de marketing social*, firma ar trebui să genereze satisfacția clienților și bunăstarea pe termen lung a societății, acestea fiind cheia îndeplinirii atât a obiectivelor, cât și a obligațiilor sale.

Practicile de marketing au un impact considerabil asupra membrilor societății. S-a spus că un sistem de marketing ar trebui să urmărească diferite obiective, cum ar fi maximizarea *consumului, satisfacției consumatorului, posibilităților de alegere* sau *calității vieții*. Activitățile de marketing se desfășoară într-un mediu global dinamic. Schimbările rapide pot anula ușor actualitatea strategiilor de succes de ieri. Operatorii de marketing se confruntă cu multe probleme noi, dar și cu multe situații de piață favorabile în anii '90. O dată cu sfârșitul Războiului Rece, firmele luptă cu o concurență globală tot mai acerbă, cu o economie mondială în stagnare, cu necesitatea unei mai mari implicări sociale și cu o mulțime de alte probleme economice, politice și sociale. Totuși, aceste probleme creează și noi ocazii favorabile de piață. Pentru organizațiile care au capacitatea de a se adapta, viitorul va fi întotdeauna luminos. Pentru a avea succes, ele vor trebui să se concentreze intens asupra pieței.

PROBLEME DE DISCUTAT

1. De ce ar trebui să studiați marketingul?
2. Istoricul Arnold Toynbee și economistul John Kenneth Galbraith au afirmat că nevoile stimulate prin eforturi de marketing nu mai sunt nevoi: „Unui om înfometat nu mai este nevoie să i se spună că trebuie să mănânce". Este valabilă această critică la adresa marketingului? De ce?
3. Multor oameni nu le plac sau le este frică de anumite produse și nu le-ar „cere" cu nici un preț. Cum ar putea un prestator de servicii medicale să facă față cererii *negative* pentru produse de genul analizelor de depistare a cancerului de colon?
4. Schimbările survenite în structura politică a lumii și în echilibrul de forțe pe plan mondial determină reducerea bugetelor pentru apărare ale statelor occidentale. Înaintea acestor schimbări, producătorii de armament se călăuzeau după concepția de produs, concentrându-se asupra aplicării tehnologiilor de vârf. Vor fi obligați furnizorii de echipament militar ca, în prezent, să treacă la aplicarea concepției de marketing? Cine sunt clienții lor?
5. Care este cea mai mare deosebire dintre concepția de marketing și concepțiile de producție, produs și vânzare? Ce concepții sunt mai ușor de aplicat pe termen scurt? Care concepție poate fi aplicată cu cel mai mare succes pe termen lung?
6. Potrivit opiniei economistului Milton Friedman: „Puține tendințe ar putea submina atât de profund temeliile societății noastre libere ca asumarea, de către factorii de decizie ai companiilor, a responsabilității sociale în alt scop decât acela al obținerii unor venituri cât mai mari pentru acționarii lor". Sunteți de acord cu acest lucru? Ce neajunsuri are concepția de marketing social?

APLICAREA CONCEPTELOR

1. Mergeți la McDonald's și comandați ceva. Observați ce întrebări vi se pun și cum sunt onorate comenzile speciale. Apoi mergeți la un alt restaurant din zona în care lucrați, învățați sau locuiți și faceți același lucru. Observați dacă comenzile speciale sunt onorate la fel ca la McDonald's.
   - Ați constatat diferențe semnificative în felul în care v-au fost onorate comenzile?
   - Referitor la aceste diferențe, credeți că restaurantele respective au filosofii de marketing diferite? Care din ele se apropie cel mai mult de concepția de marketing? Este vreunul din ele mai apropiat de concepția de vânzare sau de producție?
   - Care sunt avantajele unei însușiri cât mai adecvate a concepției de marketing? Dar dezavantajele ei?
2. Mergeți la un complex comercial. Căutați tabelul cu structura acestuia pe magazine (raioane). Faceți o listă cu principalele cinci categorii de magazine (raioane), cum ar fi magazine universale, magazine de încălțăminte, librării, magazine de îmbrăcăminte pentru femei și restaurante. Notați magazinele concurente pentru fiecare categorie și treceți pe la acestea, observând stilul și marfa pe care o comercializează. Aruncați o privire la spațiile publice ale complexului și observați cum sunt decorate. Uitați-vă la cumpărători.

- V-au fost prezentate patru obiective de bază ale unui sistem de marketing: maximizarea consumului, a satisfacției consumatorului, a posibilităților de alegere sau a calității vieții. Credeți că respectivul complex îndeplinește aceste obiective într-o măsură mai mare sau mai mică decât alte centre?
- Magazinele (raioanele) concurente sunt într-adevăr unice, sau ar putea destul de bine să se substituie unele altora? Ce vă spune acest lucru în legătură cu obiectivele de ansamblu pe care le îndeplinește complexul?
- Referitor la atitudinea cumpărătorilor pe care i-ați observat. Vi s-a părut cumva că unora le place să cumpere, în timp ce altora li s-a părut plictisitor acest lucru?

NOTE

1. Martin Wroe, "Ministries, missions and markets", *Marketing Business* (oct. 1993), 8-11.
2. "Balancing act", *Marketing Business* (oct. 1991), 41-43.
3. Pentru alte exemple, vezi Philip Kotler și Karen Fox, *Strategic Marketing for Educational Institutions* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1985); Bradley G. Morrison și Julie Gordon Dalgleish, *Waiting in the Wings: A larger audience for the arts and how to develop it* (New York: ACA Books, 1987); Norman Shawchuck, Philip Kotler, Bruce Wren și Gustav Rath, *Marketing for Congregations: Choosing to serve people more effectively* (Nashville, TN: Abingdon Press, 1993).
4. Philip Kotler și Eduardo Roberto, *Social Marketing: Strategies for changing public behaviour* (New York: Free Press, 1990).
5. Peter F. Drucker, *Management: Tasks, responsibilities, practices* (New York: Harper & Row, 1973), 64-65.
6. Iată și alte definiții: „Marketingul înseamnă realizarea acelor activități economice prin care se direcționează fluxul bunurilor și serviciilor de la producător la consumator sau utilizator". „Marketingul înseamnă vânzarea bunurilor care nu se mai întorc la cei care le fac". „Marketingul înseamnă oferirea bunurilor și serviciilor potrivite, oamenilor potriviți, la locul potrivit, la timpul potrivit, la prețul potrivit, cu mijloacele de comunicare și promovare potrivite". „Marketingul reprezintă crearea și furnizarea unui anumit nivel de trai". „Marketingul înseamnă crearea unor avantaje de timp, de loc și de posesie". Asociația Americană de Marketing a adoptat următoarea definiție: „Marketingul este procesul de planificare și executare a activităților de concepere, stabilire a prețului, promovare și distribuire a ideilor, bunurilor și serviciilor în scopul realizării schimburilor care să corespundă obiectivelor individuale și instituționale". După cum vedeți, marketingul nu are o definiție unică, universal valabilă. Sunt definiții care prezintă marketingul ca pe un proces, o concepție sau filosofie de activitate, ori ca pe o orientare. Varietatea opticilor adoptate de autori este reflectată de multiplele definiții ale marketingului folosite în mod curent. Vezi Michael J. Baker, *Macmillan Dictionary of Marketing & Advertising*, ed. a II-a, (Londra: Macmillan, 1990), 148-149.
7. Vezi Theodore Levitt, "Marketing myopia", *Harvard Business Review* (iul.-aug. 1960), 45-56.
8. Numărul tranzacțiilor efectuate în cadrul unui sistem de schimb descentralizat este dat de formula $N(N-1)/2$. În cazul în care sunt patru persoane, formula devine $4(4-1)/2 = 6$ tranzacții. Într-un sistem de schimb centralizat, numărul tranzacțiilor este dat de numărul N, aici 4. Sistemul de schimb centralizat reduce astfel numărul tranzacțiilor necesare a se desfășura.

9. Ralph Waldo Emerson a spus: „Dacă un om... face o cursă de șoareci mai bună... apucă norocul de picioare". Câteva firme chiar au fabricat curse de șoareci perfecționate, însă nu au avut succes de piață. Una din acestea era cu laser și costa 1.500 de dolari. Contrar ipotezelor, oamenii nu află automat de produsele noi, nu au încredere oarbă în performanțele acestora și nici nu sunt dispuși să suporte prețuri mai mari în orice condiții.
10. Howard Schlossberg, "Customer satisfaction: not a fad, but a way of life", *Marketing News* (10 iun. 1991), 18.
11. Thomas E. Caruso, "Kotler: future marketers will focus on customer data base to compete globally", *Marketing News* (8 iun. 1992), 21–22.
12. Vezi "Leaders of the Most Admired", *Fortune* (29 ian. 1990), 40–54.
13. Ibid. 54.
14. Andrew Jack și Neil Buckley, "Halo slips on the raspberry bubbles" *Financial Times* (27–28 aug. 1994), 8.
15. Richard N. Farmer, "Would you want your daughter to marry a marketing man?", *Journal of Marketing* (ian. 1967), 1.
16. William J. Stanton și Charles Futrell, *Fundamentals of Marketing*, ed. a 8-a (New York: McGraw-Hill, 1987), 7.
17. Boston Consulting Group, "Discovering how to maximise customer share", *Marketing Business* (sep. 1993), 13.
18. Pentru acestea și alte exemple, vezi J. Reynolds, "IKEA: a competitive company with style", *Retail and Distribution Management*, **16**, 3 (1988); B. Saporito, "IKEA's got'em lining up", *Fortune*, **123**, 5 (1991); "Soda-pop celebrity", *The Economist* (14 sep. 1991), 75-76; "MTV: rock on", *The Economist* (3 aug. 1991), 66; Robert Neff, "Guess who's selling barbies in Japan now?", *Business Week* (9 dec. 1991), 72-76; Patrick Oster, "Toys 'R' Us making Europe its playpen", *Business Week* (20 ian. 1991), 88-91; Julie Skur Hill, "Toys 'R' Us seeks global growth", *Advertising Age* (30 mar. 1992), 33; Kevin Cote, "Toys 'R' Us grows in Europe", *Advertising Age* (27 apr. 1992), 1-16.
19. Mai multe despre alianțele strategice în Jordan D. Lewis, *Partnerships for Profit: Structuring and managing strategic alliances* (New York: Free Press, 1990); Peter Lorange și Johann Roos, *Strategic Alliances: Formation, implementation and evolution* (Cambridge, MA: Blackwell, 1992); Frederick E. Webster Jr., "The changing role of marketing in the corporation", *Journal of Marketing* (oct. 1992), 1-17.
20. "The money in Europe's muck", *The Economist* (20 nov. 1993), 109-110.
21. Richard C. Whitely, *The Customer Driven Company* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1991); Robert L. Desanick, *Keep the Customer* (Boston: Houghton Mifflin, 1990); Charles Lewell, *Customers for Life: How to turn one-time buyer into a lifetime customer* (New York: Pocket Books, 1990); William H. Davidow și Bro Uttal, *Total Customer Service: The ultimate weapon* (New York: Harper & Row, 1989); Karl Albrecht, *The Only Thing that Matters: Bringing the customer into the center of your business* (New York: Harper Business, 1992).

CAZUL 1

Amphitrion: gazda dumneavoastră perfectă în Grecia

*Alkis S. Magdalinos**

Pe la sfârșitul lunii octombrie a anului 1993, Constantinos Mitsiou, proprietar și director al grupului grec de firme Amphitrion, analiza posibilitatea lansării pe piață a unui circuit turistic special pentru adolescenți. El se gândea la un circuit de 14 zile care să includă cele mai frumoase obiective naturale ale Greciei, ca și multe puncte de interes istoric și arheologic. Încheiase deja o înțelegere cu doi profesori care ar fi îndeplinit rolul de ghizi și care au elaborat un itinerar orientativ, însă nu mai era sigur dacă trebuia sau nu să-și ducă mai departe ideea.

Amphitrion, care la început, în 1957, fusese o agenție de voiaj, era o mare firmă de voiaj și de transport. Sediul său central se afla în Piața Constituției, o renumită zonă de afaceri din centrul Atenei. Firma avea filiale în Tokyo, Washington DC și Toronto, precum și o serie de alte birouri în Atena, Creta și Pireu. Cea mai mare parte a ofertei sale turistice era destinată directorilor și angajaților firmelor, care-și procurau bilete prin sistemul de agenții ale firmei. Acelorași clienți le erau destinate și vacanțele în familie și voiajele. Cea mai mare parte a clientelei anului 1993 a fost formată din persoane cu funcții de conducere în cadrul companiilor, însoțite uneori de secretarele și de adjuncții lor. Numai aproximativ 10% din încasări erau realizate pe seama clienților ocazionali.

Domnul Mitsiou începuse să se gândească la un circuit pentru adolescenți după întâlnirea pe care a avut-o cu alți agenți de turism la o conferință internațională ținută la Milano, în septembrie 1993. Acolo discutase cu un agent de turism din Roma, care i-a povestit despre o acțiune similară pe care el a organizat-o cu succes în timpul ultimei vacanțe de vară. Acesta se gândea deja să repete experiența respectivă în Grecia. El i-a mai spus domnului Mitsiou că atât părinții, cât și copiii agreau aceste circuite deoarece le permiteau să-și petreacă vacanțele separat. Perioada ideală pentru aceste circuite erau lunile iulie și august, când copiii erau în vacanță. Părinții au acceptat această idee, cu condiția ca agentul să le garanteze integritatea și valoarea persoanelor care vor îndeplini rolul de ghid.

La întoarcerea sa în patrie, domnul Mitsiou a împărtășit această idee lui George și Joan Lykidis, doi parteneri de-ai săi, întrebându-i dacă ar vrea să facă pe ghizii în circuitul său. Domnul Lykidis era director al uneia din cele mai mari școli ale Atenei și profesor de istorie. Ideea i-a entuziasmat pe soții Lykidis și erau nerăbdători s-o pună în aplicare.

Domnul Mitsiou nu știa ca altcineva din Grecia să mai fi organizat un astfel de circuit. Știa doar că, înainte cu câțiva ani, un profesor de la o școală renumită organizase tururi ale Europei pentru studenții facultăților particulare, tururi care s-au dovedit a fi o afacere extrem de profitabilă pe timpul verii. Din câte știa domnul Mitsiou, circuitele respective s-au bucurat de un foarte mare succes în fiecare an. Profesorul cu pricina nu le făcuse o publicitate specială, cei mai mulți clienți provenind din rândul tinerilor îndemnați să meargă în aceste circuite de părinții lor, sau foști studenți care participaseră în trecut la ele.

Circuitul la care se gândise domnul Mitsiou s-ar fi derulat în Grecia și-ar fi inclus elemente de atracție locală, alături de importante puncte de interes istoric și arheologic din țară. Elocvent este faptul că domnul Mitsiou a afirmat că natura circuitului

*Universitatea La Verne, Grecia.

CAZUL 1 *(continuare)*

i-a fost sugerată de lectura câtorva scrisori din partea părinților și a profesorilor, apărute în cotidianele grecești. Aceștia se plângeau de faptul că istoria Greciei era predată în școli numai sub aspectul ei teoretic. Domnul Mitsiou a tras concluzia evidentă că părinții și studenții doreau să poată parcurge un circuit în care să viziteze locurile pe are le știau doar din auzite, de la ora de istorie. Părinții așteptau cu nerăbdare să-și trimită copiii într-o excursie bine organizată, în care să viziteze toate aceste locuri unde, cu o îndrumare corespunzătoare, istoria antică a patriei lor li s-ar fi descoperit în totalitate.

De asemenea, domnul Mitziou știa foarte bine că tinerilor nu le-ar fi plăcut dacă itinerarul ar fi cuprins numai vizite la muzee și obiective istorice și arheologice. De aceea, el le-a dat posibilitatea să admire frumoasele plaje și ținuturi ale Greciei, să se plimbe prin orașe și sate, să se distreze în localuri și discoteci, să danseze și să se amuze.

După o analiză mai profundă, a elaborat următorul itinerar:

Ziua 1: Plecarea din Atena – Termopile Tempi – Muntele Olimp – înnoptare la Salonic.

Ziua 2: Dimineața liberă. După-amiază vizită la Eptapyrgio, Orașul Vechi, biserica Sf. Dimitrie, Târgul Internațional, seara discotecă, înnoptare la Eptapyrgio.

Ziua 3: Plecare la Filipi, vizitarea obiectivelor de interes de la Kavala, înnoptare pe insula Thasos.

Ziua 4: Înot la Golden Beach (Plaja de Aur) – Makrynammos, vizită la Muzeul Necropolis întoarcere la Kavala.

Ziua 5: Plecare la Polygyros, Agion Oros, plaja Chalkidiki (înot), înnoptare la Salonic, discotecă.

Ziua 6: Plecare la antica Pella, Vergina, Mormântul lui Filip, Grevena, Metsovo, înnoptare.

Ziua 7: Ioannina, vizită la mânăstirea Vella, insula Ali Pașa de pe lacul Ioannina, Orașul Vechi, înnoptare.

Ziua 8: Dodoni, Arta, Agrinio, Messolonghi, vizitarea obiectivelor, Aetolikon, laguna, lazurile de la Tholi, înnoptare în Messolonghi.

Ziua 9: Plecare la Patras, vizitarea obiectivelor, plecare la Kyllini, înot, înnoptare.

Ziua 10: Plecare la Olympia, vizitarea vestigiilor istorice, înnoptare în Vityna.

Ziua 11: Plecare la Tripolis, Sparta, vizită la muzeu, Mystras, Gythio, grotele de la Diros, Gerolimena (înot), înnoptare la Areopolis.

Ziua 12: Plecare la Kalamata, Pylos, Methoni, înot, întoarcere la Kalamata, după-amiază liberă, discotecă, înnoptare.

Ziua 13: Plecare la Tripolis, Nafplio, Tolo, înot, Tyrins, Argos, Micene, Nemeea, înnoptare la Corint.

Ziua 14: Anticul Corint, Sykion, Kiato, Nerantza (înot), întoarcere la Atena.

Dl. Mitsiou știa că un astfel de circuit putea fi anulat în ultimul moment, ceea ce ar fi implicat rambursarea banilor. Dacă s-ar fi întâmplat acest lucru, cheltuielile totale de promovare a circuitului ar fi însemnat o pierdere de aproximativ 266.000 de drahme (circa 1.100 de dolari). În plus, banii trebuiau plătiți cu două luni în avans, pentru a se asigura camere confortabile, mai ales în

CAZUL 1 *(continuare)*

localitățile cu un singur hotel, ceea ce ar fi însemnat o sumă importantă, care ar fi fost rambursată dacă circuitul nu se desfășura. După calculele domnului Mitsiou, pierderile totale – din publicitate și alte cheltuieli – determinate de anularea circuitului s-ar fi ridicat la aproximativ 1.000.000 de drahme (circa 4.000 de dolari).

Pentru un grup de 40 de participanți, costul total al circuitului se ridica la 2.260.000 de drahme (aproximativ 9.500 de dolari). Din această sumă, profitul reprezenta 7%. Dacă participau mai multe persoane la circuit, profiturile erau și mai mari, însă George Lykidis afirmase deja că peste 40 de tineri ar fi fost imposibil de supravegheat în mod corespunzător.

Important era ca, din moment ce i se făcuse publicitate, circuitul să nu fie anulat în primul an. Cel mai bun mod de atragere a participanților era comunicarea orală, mai ales din partea foștilor participanți, care ar fi putut povesti despre circuit prietenilor lor. Prin urmare, dl Mitsiou a hotărât să înceapă cu numai 20 de participanți, chiar dacă acest lucru ar fi însemnat o pierdere pentru el. Ar fi obținut venituri cu numai 20 de persoane dacă ar fi practicat un tarif mai mare, dar pentru primul an, nu se gândea să ceară mai mult de 60.450 de drahme (circa 250 de dolari) pentru fiecare participant. Pentru circuitele organizate de el anterior apelase la agenți secundari care i-au cerut un comision de 5 %. În acest proiect, însă, marja sa de profit era atât de mică încât n-ar fi putut utiliza agenți secundari.

Imediat după ce a terminat de elaborat planurile legate de circuit, domnul Mitziou s-a întâlnit cu un prieten, avocat de renume, care avea doi băieți ajunși la vârsta adolescenței. Avocatul i-a spus că nu și-ar lăsa niciodată copiii să meargă într-un astfel de circuit. El a mai spus că în astfel de excursii copiii sunt tratați ca oile. Oricum, pe ei nu-i interesează istoria, chiar dacă în ziare se afirmă contrariul. Avocatul se gândea să le dea băieților săi două bilete și o sumă de bani și să-i lase să călătorească atât cât aceasta le va ajunge. Pentru această categorie de vârstă, ghizii nu erau importanți. Cel mai bine era, deci, să li se dea adolescenților posibilitatea să dovedească faptul că sunt responsabili de acțiunile lor și că pot călători singuri. Cum domnul Mitsiou avea întotdeauna încredere în opiniile prietenului său, spusele acestuia l-au pus pe gânduri. El a început să-și revizuiască planurile și să se gândească la alte modalități prin care să facă circuitul mai atractiv pentru participanți.

Întrebări

1. A adoptat domnul Mitsiou o orientare către marketing atunci când și-a dezvoltat ideea privitoare la circuitul pentru adolescenți? Ce elemente ale orientării spre marketing lipsesc (dacă este cazul)?
2. Ideea sa este atractivă din punct de vedere financiar? Corespunde aceasta cu punctele tari ale grupului Amphitrion? Este o piață pe care firma o cunoaște bine?
3. Dacă ați fi adolescent, v-ar fi atras să participați la circuitul respectiv? Ar fi atractiv acest tur al Greciei pentru adolescenții din țara dumneavoastră? Ați fi atras să participați la un tur similar al țării dumneavoastră? Părinții dumneavoastră ce ar crede despre el? În acest caz, cine sunt clienții și ce vor ei?
4. Derularea unui circuit este singura cale de a vedea dacă acesta are succes? Cum credeți că ar putea fi testată altfel atractivitatea acestuia? Cum ar putea fi modificat circuitul pentru a fi mai atractiv și mai puțin riscant?

CAPITOLUL 2

Marketingul și societatea

Responsabilitatea socială și etica activității de marketing

OBIECTIVELE CAPITOLULUI

După parcurgerea acestui capitol, ar trebui să puteți:

- Să menționați și să răspundeți la criticile de ordin social aduse marketingului.
- Să definiți *consumerismul* și *mișcarea ecologistă*, explicând modul în care acestea influențează strategiile de marketing.
- Să prezentați principiile care stau la baza unei activități de marketing orientate spre responsabilitate socială.
- Să explicați rolul eticii în activitatea de marketing.

PRELIMINARII

Brown & Williamson Tobacco sau cum se poate păstra clientela

Este bine cunoscut faptul că firmele producătoare de țigări controlează conținutul în nicotină al produselor lor. În anii '40, conținutul în nicotină și gudron al țigărilor era de peste trei ori mai mare decât în prezent, producătorii reducându-l treptat prin purificarea repetată a tutunului în cadrul procesului de prelucrare, cu scopul de a satisface cererea pentru țigări mai ușoare. În iunie 1994 s-a declanșat o nouă dispută între Administrația pentru Controlul Calității Alimentelor și Medicamentelor din S.U.A. (ACCAM) și firmele producătoare de țigări. Subiectul ei îl reprezentau dovezile prezentate Congresului care acuzau aceste firme de controlul deliberat al conținutului în nicotină al țigărilor, în scopul păstrării clientelei de 46 de milioane de fumători americani.

La 21 iunie 1994, o comisie a Camerei Reprezentanților a luat act de acuzațiile aduse firmei Brown & Williamson (B&W) Tobacco, o filială americană a companiei britanice

BAT Industries, conform cărora aceasta a creat în secret, prin metode genetice, un soi de tutun numit Y-1, care avea un conținut în nicotină de două ori mai mare decât tutunul natural. Președintele ACCAM, David Kessler, a informat comisia că firma B&W negase anterior că ar cultiva tutun, constantându-se totuși că ea avea stocate în depozitele din S.U.A. mai multe mii de tone de tutun Y-1 folosit la fabricarea a cinci mărci locale de țigări.

Ulterior, Kessler și-a retras afirmațiile potrivit cărora producătorii americani de țigări și-ar fi „îmbogățit" în mod deliberat produsele cu scopul de a nu-și pierde clientela, dar de curând a afirmat că este suficient să demonstreze că firmele producătoare de țigări au capacitatea de a controla conținutul în nicotină al propriilor produse, astfel încât să nu le permită împătimiților să se lase de fumat. Kessler spera să poată apela la dovada implicării firmei B&W în cazul Y-1, cu scopul de a prelua producția de tutun sub controlul agenției sale. El amenințase că va încadra țigările în categoria drogurilor dacă va putea demonstra că producătorii au avut intenția de a-i determina pe consumatori să cumpere țigări pentru a-și satisface un viciu. Descoperirea soiului de tutun Y-1 cu un conținut ridicat de nicotină a demonstrat fără doar și poate că firmele producătoare de țigări manipulau și controlau concentrația acestei substanțe din produsele lor.

Cei de la B&W s-au apărat împotriva acuzațiilor aduse. Inițial l-au acuzat pe Kessler de exagerări. Apoi, au insistat asupra faptului că proiectul Y-1 nu este deloc secret și că tutunul respectiv era obținut dintr-o singură varietate de soiuri locale și străine folosită la fiecare marcă de țigări. Y-1 era un amestec utilizat „pentru obținerea unei anumite arome", au afirmat cei de la B&W. Oricum, potrivit specialiștilor de la firma-mamă, BAT Industries, soiul de tutun Y-1 fusese în mare parte retras de pe piață după ce s-a dovedit că nu este cerut de consumatori. Este interesant că mișcarea împotriva fumatului denumită ASH (scrum) a afirmat că nu are dovezi care să contrazică declarațiile celor de la BAT Industries.

Firmele producătoare de țigări au motivat imposibilitatea eliminării totale a nicotinei din produsele lor prin faptul că aceasta contribuie hotărâtor la aroma țigării. Fumătorilor nu le mai plac țigările dacă acestea au un conținut de nicotină inferior unei anumite valori. De aceea, este important să se modifice conținutul în nicotină și alte substanțe aromatice în așa fel încât să se ofere țigările dorite de consumatori. Vicepreședintele Institutului Tutunului, Walker Merriman, a afirmat că „preferințele consumatorului" reprezintă motivul clasic al fabricării unor țigări cu un anumit conținut în nicotină și gudron. Mărcile de țigări cu un conținut scăzut de nicotină au o cotă de piață extrem de mică, în timp ce țigările fără nicotină nu sunt cerute de fumători.

În realitate, Kessler este preocupat actualmente de două probleme: dacă țigările sunt produse care pot crea dependență și dacă producătorii urmăresc să creeze dependența de țigări a fumătorilor. Dacă lucrurile vor sta așa în ambele cazuri, ACCAM ar putea aduce țigările sub jurisdicția sa ca fiind droguri. El ar putea obliga industria țigărilor să reducă treptat conținutul în nicotină al produselor sale, dezobișnuindu-i pe fumători de viciul care-i stăpânește. Poziția acestuia este însă că țigările *nu* sunt un drog, așa cum se arată în Legea privind controlul calității alimentelor, medicamentelor și cosmeticelor, din 1938, pentru motivul că „nu se intenționează (prin consumul lor – n.trad) alterarea vreunei funcții a organismului". În plus, producătorii afirmă că fumatul nu poate crea dependență, deoarece peste jumătate din vechii fumători americani s-au lăsat în prezent de fumat, 90% din ei fără a beneficia de vreun ajutor specializat. Adversarii politicii lui Kessler afirmă că există riscul ca fumătorii să fumeze și mai mult pentru a compensa conținutul scăzut în nicotină al țigărilor, ceea ce ar duce la creșterea expunerii sănătății lor la un alt factor de risc major – componentele cu acțiune cancerigenă. Ca să nu mai menționăm faptul că o asemenea politică ar determina scăderea drastică a profiturilor în industria respectivă.

O altă controversă este legată de acuzațiile conform cărora firmele producătoare de țigări, ca B&W, manipulează în mod intenționat conținutul de nicotină al produselor lor pentru a crea dependența de acestea a fumătorilor. Dacă acuzațiile se confirmă, acest comportament iresponsabil din punct de vedere social va trebui supus unui control strict. Având la bază experiența trecutului, va trece mult timp până când ACCAM va ajunge să dețină controlul asupra industriei

tutunului. Totuși, lucrurile se mișcă destul de repede în prezent. Giganților americani din această industrie li se intentează proces după proces. În februarie 1995, un tribunal din New Orleans a decis că orice cetățean american dependent de nicotină, sau rudele oricărei persoane decedate din această cauză, poate da în judecată firmele producătoare de țigări. Alte patru state americane urmează să ceară despăgubiri pentru vindecarea fumătorilor de acest obicei!

Aceste evenimente petrecute recent în S.U.A. vor banaliza cu siguranță disputa din Europa legată de publicitatea făcută țigărilor. Dovezile aduse de medici în sprijinul ideii că fumatul este un risc la adresa sănătății au generat reacții din partea mișcării împotriva fumatului, care susține că, dacă acest obicei nu poate fi complet interzis, el poate fi cel puțin descurajat. În perioada anilor '80, mișcarea împotriva fumatului a determinat înăsprirea restricțiilor, mai ales în privința publicității făcute țigărilor. Cei care sunt împotriva acesteia o fac deoarece cred că publicitatea creează noi mase de fumători. Firmele producătoare de țigări afirmă, în replică la aceste acuzații agasante, că părerea respectivă este îndoielnică. Ele susțin că nu există nici o dovadă în sprijinul ideii că publicitatea ar avea o influență semnificativă asupra consumului total. Este adevărat că, potrivit unui studiu efectuat recent, interzicerea publicității făcute țigărilor în Norvegia, Finlanda, Canada și Noua Zeelandă a contribuit la reducerea fumatului. Dar studii efectuate în alte țări, ca Italia și Suedia, au demonstrat că aceste interdicții au fost urmate de o creștere a fenomenului în cauză. În mod ironic, alții spun că o asemenea interdicție ar avea un singur neajuns: ar pune capăt avertismentelor medicale care însoțesc în prezent publicitatea la țigări.

Firmele producătoare de țigări susțin că fac publicitate nu cu scopul de a spori cererea pentru țigări, ci numai ca să-și păstreze cota de piață în lupta cu mărcile concurente. Să fie oare acesta un argument? Ar servi siguranței și bunăstării consumatorilor ca firmele producătoare să se preocupe de ocolirea reglementărilor actuale? Este adevărat, restricțiile sunt în prezent destul de aspre. Firmelor producătoare de țigări li se interzice să facă publicitate la televiziune în multe țări europene. Pentru a preveni adoptarea unor reglementări mai draconice, ele au acceptat să nu mai facă publicitate în sălile de cinema sau prin afișe lipite în apropierea școlilor, să facă mai puțină publicitate pe vitrinele magazinelor, să nu mai apeleze la celebrități în reclame, să evite orice aluzie la succesul social sau sexual pe care l-ar produce fumatul. Totuși, reclamele țigărilor n-au dispărut complet! Firmele respective apelează adeseori la imagini, cum ar fi motocicletele *roșii*, care sugerează consumatorilor să se grăbească și să cumpere țigările Marlboro (roșul fiind culoarea specifică acestei mărci).

Mai rău chiar, firmele producătoare de țigări se adresează prin publicitate copiilor. Campaniile agresive pe care le duc în țările mai puțin dezvoltate din Orientul Îndepărtat, unde există mai puține legi de protecție a consumatorilor, constituie și ele un motiv de îngrijorare. Ar trebui că aceste firme să-și asume o mai mare răspundere comunicând societății riscurile pe care le implică fumatul pentru sănătate și descurajând acest obicei, ceea ce ar afecta indubitabil industria țigărilor? Se poate aștepta societatea ca industria respectivă să-și reglementeze singură acțiunile și să practice un marketing cu o mai mare răspundere socială? Este normală, din punct de vedere etic, publicitatea făcută produselor periculoase? Pot fi lăsați consumatorii și societatea în ansamblu, să-și creeze propriul simț al responsabilității – pentru a evita produsele dăunătoare – chiar dacă firmele nu fac acest lucru? Sau organele legiuitoare reprezintă factorul cel mai eficient care să-i protejeze pe consumatorii nevinovați de acțiunile de marketing murdare?[1]

Operatorii de marketing se confruntă cu decizii delicate atunci când aleg să-și servească clienții într-un mod profitabil, pe de o parte, și când caută să mențină o concordanță între nevoile sau dorințele consumatorilor și bunăstarea societății, pe de altă parte. În acest capitol, vom analiza activitatea de marketing în contextul societății, nevoia de integritate, responsabilitatea socială și etica sănătoasă, precum și dilemele cu care se confruntă operatorii de marketing. Vom începe cu o privire asupra criticilor aduse impactului activității de marketing asupra consumatorilor individuali și asupra societății în ansamblu. Apoi vom discuta despre consumerism, mișcarea ecologistă și reglementări, precum și despre modul în care acestea influențează strategiile de

marketing. Vom ajunge astfel să ne facem o idee generală despre marketingul implicat în plan social (sau „luminat") și etica activității de marketing. Vom încheia cu un set de principii de politică publică cu privire la marketing: libertatea consumatorului și a producătorului, evitarea efectelor dăunătoare, satisfacerea nevoilor de bază, eficiența economică, inovația și educarea, informarea și protecția consumatorului.

INTRODUCERE

Operatorii de marketing responsabili identifică nevoile consumatorului și răspund acestora cu produse corespunzătoare, practicând pentru ele prețuri care să creeze valoare pentru cumpărători și profit pentru producători. ***Concepția de marketing*** este filosofia servirii și avantajului reciproc. Aplicarea ei conduce economia ca o mână invizibilă spre satisfacerea numeroaselor și schimbătoarelor nevoi ale milioanelor de consumatori. Dar ne punem întrebarea: responsabilitatea socială și conduita morală nu îndeplinesc nici un rol în acest scenariu? Sunt ele incompatibile cu supraviețuirea firmelor pe o piață globală competitivă?

Întrebări de acest gen se puneau în trecut numai la orele de curs și la dezbateri. Dar într-o perioadă în care consumatorul este tot mai informat în legătură cu activitățile firmelor, la care se adaugă preocuparea tot mai largă pentru problemele mediului, testarea pe animale a diferitelor substanțe și drepturile omului, necesitatea asumării responsabilității sociale și a unui comportament etic sănătos în activitatea de marketing – au devenit vitale pentru satisfacerea cererilor clienților. Comportamentul firmelor, în înțelesul cel mai larg al cuvântului, începe să influențeze imaginea pe care oamenii și-o fac despre produsele și serviciile lor. Retragerea extrem de rapidă de pe piață, de către firma Johnson & Johnson, a pastilelor de Tylenol contrafăcute, pentru a preveni eventualele accidente în rândul consumatorilor, a fost un act de răspundere socială. Panica produsă de aceste pastile a reprezentat o serioasă problemă socială, producând profunda îngrijorare a consumatorilor în legătură cu piețele pe care medicamentul respectiv fusese comercializat. Cu toate acestea, ca urmare a unei acțiuni responsabile, valoarea mărcii amintite a rămas neafectată pe termen lung, vânzările cunoscând o revenire în momentul în care problema a fost rezolvată.

Însă nu toți operatorii de marketing se călăuzesc după această concepție. De fapt, unele firme apelează la practici de marketing îndoielnice, acțiuni de marketing aparent inofensive în sine afectând puternic cea mai mare parte a societății. Să ne gândim, din nou, la comercializarea produselor nocive, de genul țigărilor. În mod obișnuit, firmelor ar trebui să li se dea voie să comercializeze nestingherite aceste produse, iar fumătorii ar trebui să le poată cumpăra după cum doresc. Dar această tranzacție dăunează interesului public. În primul rând, este posibil ca fumătorul să-și scurteze astfel viața. În al doilea rând, fumatul este o povară financiară care apasă asupra familiei fumătorului și asupra societății în general. În al treilea rând, persoanele din jurul fumătorului ar fi obligate să inhaleze fumul, acest lucru indispunându-le sau dăunându-le sănătății. Aceasta nu înseamnă că ar trebui să fie interzisă vânzarea țigărilor, chiar dacă partizanii mișcării împotriva fumatului ar fi bucuroși să afle acest lucru. Se demonstrează mai curând că tranzacțiile private pot ridica probleme mai ample de politică publică. În practică, soluțiile acestor probleme nu se întrevăd deloc cu claritate. Stoparea totală a comercializării țigărilor ar putea fi considerată de către firmele producătoare ca o măsură etică, „cea mai potrivită" în opinia moraliștilor convinși, dar ea ar duce la falimentul companiilor respective, la desființarea unor locuri de muncă, cu toate repercusiunile acestora asupra comunității umane în ansamblu.

În acest capitol sunt analizate efectele sociale ale anumitor practici de marketing. Vom încerca să răspundem la următoarele întrebări: Care sunt criticile sociale care se aduc cel mai des la adresa marketingului? Ce măsuri trebuie să adopte cetățenii în vederea menținerii sub control a consecințelor nefaste ale activității de marketing? Ce măsuri trebuie să adopte organismele legiuitoare și guvernamentale pentru a menține sub control aceste consecințe? Ce măsuri trebuie să adopte firmele cu o concepție de activitate sănătoasă, pentru a desfășura activități de marketing cu o puternică implicare etică și socială? Vom vedea în ce mod influențează și este influențat marketingul de fiecare din aceste probleme.

CRITICILE SOCIALE LA ADRESA MARKETINGULUI

Activitatea de marketing este supusă unor critici tot mai severe, unele întemeiate, dar majoritatea fără nici o justificare.[2] Potrivit criticilor sociale, unele practici de marketing dăunează consumatorilor individuali, societății în ansamblu, precum și altor firme.

Impactul marketingului asupra consumatorilor individuali

Consumatorii manifestă numeroase preocupări în legătură cu măsura în care activitatea de marketing și firmele, în ansamblu, servesc intereselor lor. De regulă, studiile demonstrează că ei, consumatorii, au o atitudine ușor nefavorabilă la adresa practicilor de marketing.[3] În urma unui astfel de studiu s-a ajuns la concluzia că aceștia sunt foarte îngrijorați de produsele periculoase, cu prețuri mari și de calitate inferioară, de publicitatea înșelătoare și de alte câteva probleme referitoare la activitatea de marketing (vezi figura 2.1). Organizațiile de protecție a consumatorului, agențiile guvernamentale și alte organisme au susținut, în acuzațiile lor, că marketingul dăunează consumatorilor prin prețurile mari care se practică, prin practicile înșelătoare, prin vânzarea sub presiune a bunurilor, prin produsele nesigure sau de calitate inferioară, prin uzura morală planificată și servirea necorespunzătoare a consumatorilor dezavantajați.

Prețurile mari

Mulți critici susțin că practicile de marketing sporesc costul bunurilor și determină creșterea prețurilor într-o măsură mai mare decât dacă acestea nu ar fi fost utilizate. Ei subliniază în acest sens următorii trei factori: *costurile mari de distribuție, costurile mari de publicitate și promovare* și *adaosurile comerciale excesive.*

Costurile mari de distribuție Se acuză de cele mai multe ori faptul că intermediarii avizi după câștig cresc prețurile peste valoarea serviciilor pe care le prestează. Criticii susțin că numărul intermediarilor este prea mare și că aceștia sunt coordonați în mod ineficient, prestează servicii de același tip și de care nu este nevoie, practicând o conducere și o planificare necorespunzătoare. Ca urmare, distribuția costă prea mult, iar consumatorii suportă aceste costuri excesive sub forma prețurilor ridicate.

Care este răspunsul detaliștilor la aceste acuzații? Ei afirmă, în primul rând, că intermediarii fac o muncă pe care, altfel, ar trebui s-o facă producătorii sau consumatorii. În al doilea rând, adaosul comercial tot mai mare reflectă prestarea unor servicii de calitate superioară cerute de consumatorii înșiși: achiziționarea mai ușoară a bunurilor, magazine și

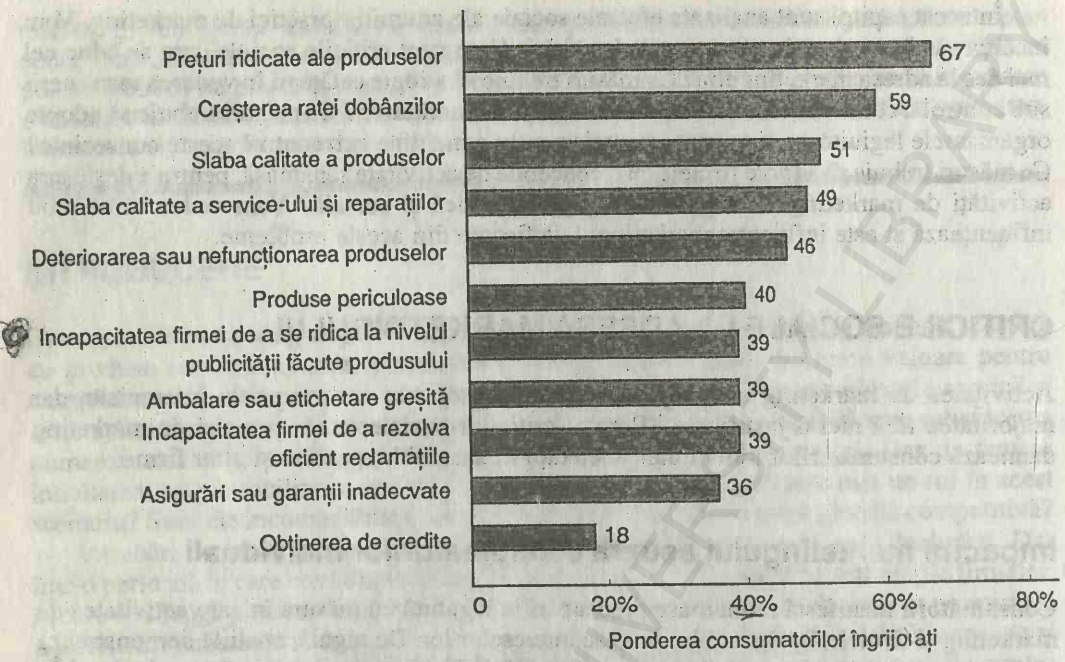


Figura 2.1 Studiu asupra preocupărilor consumatorilor (Sursa: Myrlie Evers, "Consumerism in the Eighties", *Public Relations Journal* (aug. 1983), 24-26, și "The public is willing to take on business", *Business Week* (29 mai 1989), 29)

sortimente mai largi, magazine deschise mai mult timp, posibilitatea de returnare a produselor și altele. În al treilea rând, costurile de funcționare a magazinelor continuă să crească, obligându-i pe detailiști să practice prețuri mai mari. În al patrulea rând, concurența în domeniul comerțului cu amănuntul este atât de puternică, încât marjele de profit sunt destul de mici; de exemplu, după scăderea impozitelor datorate, lanțurile de supermagazine rămân cu un profit de numai 1% din vânzările realizate.

Costurile mari de publicitate și promovare De asemenea, marketingul modern este acuzat de creșterea prețurilor ca urmare a unei intense activități de publicitate și promovare a vânzărilor. De pildă, douăsprezece pastile de aspirină produse sub o marcă intens promovată pe piață costă cât o sută de pastile aparținând unor mărci mai puțin promovate. Produsele diferențiate – cosmetice, detergenți, articole de toaletă – includ costurile de promovare și ambalare, care pot reprezenta peste 40% din prețul de vânzare al producătorului. Criticii susțin că mare parte din activitățile de ambalare și promovare dau produsului numai o valoare psihologică și nu o valoare funcțională reală. Detailiștii apelează la o promovare suplimentară – publicitate, expoziții și concursuri – care sporește și mai mult prețul cu amănuntul.

Operatorii de marketing răspund acestor acuzații în mai multe feluri. În primul rând, consumatorii *doresc* ceva mai mult decât niște produse înzestrate cu caracteristici funcționale. Ei vor să dispună și de o serie de avantaje psihologice – senzația de prosperitate, de frumusețe

personală, sau senzații speciale. De regulă, consumatorii pot cumpăra versiunile funcționale ale produselor la prețuri mai mici, dar adeseori ei sunt dispuși să plătească mai mult pentru produsele care le oferă și avantajele psihologice dorite. În al doilea rând, adoptarea mărcilor generează încrederea cumpărătorilor în produsele achiziționate. Un nume de marcă implică o anumită calitate, consumatorii fiind dispuși să achiziționeze mărci binecunoscute chiar dacă acestea costă ceva mai mult. În al treilea rând, este necesar a se face produselor o publicitate masivă cu scopul de a informa milioanele de cumpărători potențiali în legătură cu valoarea unei mărci. Atunci când consumatorii doresc să afle ce se poate găsi pe piață, ei trebuie să se aștepte ca producătorii să investească mari sume de bani în publicitate. În al patrulea rând, este posibil ca publicitatea și promovarea masivă să fie necesare în vederea contracarării, de către o firmă, a eforturilor concurenților săi. Firma ar fi uitată de clienții săi dacă n-ar cheltui cu publicitatea o sumă pe măsura cheltuielilor concurenței în acest domeniu. În același timp, firmele sunt conștiente de costul pe care-l implică promovarea și încearcă să-și folosească resursele financiare cu înțelepciune. În sfârșit, este necesară – din când în când – promovarea susținută a vânzărilor deoarece, într-o economie bazată pe producția de serie, bunurile sunt produse înainte de existența cererii pentru ele. De aceea, trebuie oferite stimulente speciale în vederea lichidării stocurilor.

Adaosurile comerciale excesive Criticii susțin, de asemenea, că unele firme practică un adaos comercial excesiv pentru produsele lor. Ei dau exemplul industriei medicamentelor, unde o pastilă costând 5 penny (circa 7,5 cenți) la producător poate ajunge să coste 40 de penny (aproximativ 60 de cenți) la consumator, sau al politicilor de preț aplicate de producătorii de parfumuri, care profită de necunoașterea de către clienți a adevăratei valori a unui flacon cu 50 de ml de parfum Joy, înșelându-le dorința de a-și satisface nevoile emoționale.

Operatorii de marketing afirmă că majoritatea firmelor încearcă să-i trateze cu onestitate pe consumatori, deoarece doresc ca aceștia să mai cumpere și altă dată de la ele. Cele mai multe abuzuri la adresa consumatorilor sunt neintenționate. Atunci când operatori de marketing dubioși profită de consumatori, aceștia din urmă ar trebui să se adreseze organismelor de control la nivel de ramură sau altor organizații de protecție și de sprijinire a intereselor consumatorilor. Operatorii de marketing subliniază, de asemenea, că de multe ori consumatorii nu cunosc motivul practicării unor adaosuri comerciale mari. De pildă, adaosurile practicate de farmacii trebuie să acopere costul achiziției, promovării și distribuției medicamentelor existente, la care se adaugă costurile ridicate legate de cercetarea și descoperirea unor noi medicamente.

Practicile înșelătoare

Uneori, operatorii de marketing sunt acuzați de practici înșelătoare prin care consumatorii sunt determinați să creadă că vor obține o valoare mai mare decât cea real oferită. Practicile înșelătoare se pot împărți în trei categorii: *prețuri înșelătoare, promovare înșelătoare* și *ambalare înșelătoare.*

Prețurile înșelătoare se referă la practici de genul falsei promovări a prețurilor „de fabrică" sau „cu ridicata", ori a reducerii semnificative a unor prețuri de catalog fictive. Promovarea înșelătoare include practici precum: exagerarea caracteristicilor sau performanțelor unui produs, ademenirea clientului către magazin pentru a cumpăra o marfă cu preț redus, dar care s-a epuizat, sau organizarea unor concursuri fictive. Ambalarea înșelătoare se referă la exagerarea calității conținutului printr-o grafică ingenioasă, lipsă în

greutate a conținutului, utilizarea unor etichete înșelătoare, sau prezentarea dimensiunilor în termeni neconformi cu realitatea.

Practicile înșelătoare au determinat adoptarea unei legislații și a altor măsuri de protecție a consumatorului, iar schimbarea în bine nu a încetat să apară. Este cazul directivelor europene menite să reglementeze activitatea în industria cosmetică. Directiva Consiliului Europei din 14 iunie 1993 aduce modificări substanțiale reglementărilor din acest domeniu. Legislația supune controlului componentele produselor cosmetice, precum și instrucțiunile și avertismentele referitoare la utilizarea lor, specificând condițiile pe care trebuie să le îndeplinească activitatea de marketing în acest sector, condiții referitoare la afirmațiile legate de produs, marcare, informațiile de pe ambalaj și amănuntele asupra funcției inițiale a produsului. În cazul în care se afirmă că un produs poate îndepărta „celulita inestetică" sau îl poate face pe utilizator să arate „cu 20 de ani mai tânăr", trebuie aduse dovezi în acest sens, iar materialul probator trebuie pus la dispoziția autorităților abilitate. Aceste legi vor cere producătorilor să prezinte informații amănunțite în cazul în care s-a realizat testarea pe animale fie a produselor finite, fie a ingredientelor acestora. UE a luat act de opoziția tot mai mare a societății față de testele pe animale, propunând aplicarea unor restricții de utilizare a acestor metode pentru componentele produselor cosmetice, începând cu 1 ianuarie 1998. Directive similare au fost date pentru a reglementa practicile la nivel de ramură din economia S.U.A. În 1938, prin legea Wheeler-Lea, Comisia federală pentru comerț a fost însărcinată cu reglementarea „actelor sau practicilor necinstite sau înșelătoare". Comisia a publicat câteva broșuri care prezintă practicile înșelătoare. Însă problema cea mai dificilă constă în definirea a ceea ce este „înșelător". De exemplu, cu câțiva ani în urmă, compania Shell Oil făcea publicitate benzinei Super Shell, cu adaos de platformat, care permitea parcurgerea unei distanțe mai mari decât în cazul folosirii benzinei fără platformat. Această afirmație era perfect adevărată, dar ceea ce au omis să spună cei de la Shell era că aproape *toate* sortimentele de benzină conțin platformat. Compania respectivă s-a apărat, arătând că n-a pretins niciodată că numai benzina Shell conține acea substanță. Și chiar dacă mesajul era adevărat în sine, Comisia federală a considerat că *intenția* reclamei respective era să inducă în eroare.

Operatorii de marketing susțin că majoritatea firmelor evită asemenea practici, deoarece ele afectează activitatea lor pe termen lung. Atunci când consumatorii nu primesc ceea ce așteaptă, se orientează spre produse mai sigure. În plus, consumatorii se apără de obicei singuri în fața practicilor înșelătoare. Majoritatea recunosc intenția cu care o firmă vinde ceva și sunt atenți când cumpără, uneori într-o măsură atât de mare încât nu dau crezare afirmațiilor perfect adevărate referitoare la un anumit produs. Theodore Levitt susține că este pe cale să apară reclama exagerată, iar acest lucru ar putea fi chiar de dorit:

> „Este puțin probabil ca o firmă să nu dea faliment dacă ar refuza să ofere fleacuri, deoarece nimeni nu dorește bunuri pur funcționale... Mai rău chiar, ea contestă astfel... nevoile și valorile reale ale omului... Fără denaturări, înfloriturî și complicații, viața ar fi monotonă, anostă, chinuitoare și neplăcută la modul absolut..."[4]

Vânzarea sub presiune

Agenții de vânzări sunt acuzați uneori de exercitarea unor presiuni asupra consumatorilor pentru a-i convinge să cumpere bunuri pe care aceștia nu intenționează să le cumpere. Se afirmă adeseori că enciclopediile, asigurările, proprietățile și bijuteriile *se vând,* nu *se cumpără.* Agenții de vânzări sunt pregătiți să întrețină cu consumatorii discuții agreabile,

după o anumită tehnică, pentru a-i determina să cumpere. Efortul susținut al vânzătorilor se datorează comisioanelor și concursurilor prin care li se promit premii importante celor care vând cel mai mult.

Operatorii de marketing știu că, adeseori, oamenii pot fi convinși să cumpere lucruri pe care nu le doresc sau de care nu au nevoie. Întrebarea este dacă autocontrolul activității comerciale sau organismele de standardizare comercială, legislația de protecție a consumatorului și organizațiile care susțin interesele acestuia sunt îndeajuns de eficiente în supravegherea și menținerea sub control a practicilor comerciale necinstite. În epoca modernă, este un fapt încurajator să observăm că una sau mai multe din ele pot lucra în avantajul consumatorilor. Or, acolo unde practicile dăunătoare pătrund peste tot, organele de control îi vor depista pe contravenienți, care vor plăti – fără excepție – pentru activitatea de marketing desfășurată în mod iresponsabil. Acest lucru este evident în cazul încheierii necorespunzătoare a contractelor de asigurare pe viață în Marea Britanie (a se vedea secțiunea „2.1 Marketingul în lume").

Produsele de calitate inferioară sau nesigure

O altă critică adusă marketingului se referă la faptul că produsele nu au calitatea pe care ar trebui s-o aibă. În primul rând, se acuză faptul că produsele nu sunt bine făcute. Câțiva

2.1 MARKETINGUL ÎN LUME

Știm cum să vă facem să cumpărați!

Domeniul asigurărilor pe viață din Marea Britanie a fost sever criticat pentru practici incorecte, pentru oferirea unor servicii de calitate inferioară clienților care și-au răscumpărat polițele înainte de termen și pentru exploatarea necunoașterii clienților – pe scurt, pentru faptul de a fi încălcat regulile jocului!

Din mai 1992, LAUTRO, organismul care reglementează vânzarea asigurărilor pe viață, a aplicat amenzi în valoare totală de aproape un milion de lire sterline (circa 1,5 milioane dolari) unui număr de cel puțin douăsprezece societăți de asigurare, pentru că nu au oferit clienților potențiali informații complete în legătură cu diferitele polițe de asigurare. Dintre aceste societăți se remarcau Scottish Widows, care a fost amendată cu 120.000 £ (circa 180.000 $), Guardian Royal Exchange (100.000 £, circa 150.000 $), General Accident, Commercial Union și Norwich Union (50.000 £ fiecare, circa 75.000 $). De asemenea, Norwich Union a plătit o amendă record de 300.000 £ (455.000 $) pentru conduită profesională necorespunzătoare. Societatea respectivă și-a suspendat temporar întreaga forță de vânzare compusă din 800 de angajați, dintre care 200 agenți de vânzări, în așa fel încât să se poată realiza reinstruirea lor în vederea oferirii unei consultanțe financiare corespunzătoare.

În iunie 1994, Oficiul de control al practicilor comerciale (OCPC), un organism guvernamental de control, a publicat un raport asupra celor mai mari 60 de societăți britanice de asigurare pe viață. În acesta firmele erau criticate pentru „valorile de răscumpărare" scăzute – multe din familiile considerate simboluri ale cinstei și solidității financiare erau clienți necinstiți care încasau polițele de asigurare pe termen lung înainte de expirarea acestora. Societățile London & Manchester, London Life, MGM, Refuge, Royal Life, Tunbridge Wells, Abbey Life,

2.1 MARKETINGUL ÎN LUME *(continuare)*

Allied Dunbar, Confederation Life, Cornhill Insurance, Irish Life, Midland Life și Reliance Mutual, ofereau toate o valoare de răscumpărare egală cu *zero* la sfârșitul primului an pentru două tipuri de polițe analizate de OCPC. Astfel, dacă numai după un an de zile, un client renunța să plătească 100 £ într-o lună, pentru o perioadă de asigurare de zece ani, el nu mai primea nimic de la societatea respectivă. Existau, de asemenea, mari diferențe în privința valorilor de răscumpărare ale polițelor de asigurare pe viață, cu toate că astfel de informații erau rareori furnizate cumpărătorilor.

Dar pentru ce atâta agitație? De ce trebuiau să fie penalizate aceste firme pentru că investitorii lor doreau să-și încaseze mai repede banii economisiți pe termen lung? Organele de control au fost de părere că societățile de asigurare exploataseră ignoranța clienților, vânzându-le produse care au adus mari profituri vânzătorilor, dar erau improprii nevoilor cumpărătorului. În multe cazuri, asigurătorii erau acuzați că umplu buzunarele personalului de vânzare, ale directorilor și, în situația societăților pe acțiuni, ale acționarilor prin obținerea unui comision substanțial din contractele de asigurare încheiate sub presiune și pe care, în realitate, clienții nu le doreau sau nu aveau nevoie de ele (unul din motivele pentru care aceștia anulau prematur polițele). În sute și mii de cazuri, asigurările erau contrare intereselor clienților. Personalul de vânzare a exploatat vulnerabilitatea clienților potențiali pentru a încheia o afacere. „Trucurile" comerciale nu erau o raritate în domeniu. De exemplu, unii agenți de vânzări trimiteau femeilor măritate niște scrisori, în care li se vorbea despre societatea de asigurări respectivă și care aveau anexate un formular necompletat, împreună cu un bilețel cu mesajul: „Aceasta veți primi la moartea soțului dumneavoastră".

Deși valorile de răscumpărare oferite de societățile de asigurare în ultimii ani au atins niveluri rezonabile, OCPC a afirmat că cei mai mulți asigurați încetează să-și plătească primele de asigurare în primul an. Se apreciază că ritmul retragerilor este cuprins între 17 și 23%. Într-adevăr, datele furnizate Departamentului investițiilor și valorilor mobiliare în 1992 arătau că 25-30% din totalul polițelor de asigurare erau răscumpărate în primii doi ani. OCPC a mai constatat că un număr de firme au profitat în realitate de retragerile premature și că mulți oameni care erau asigurați la societăți confruntate cu o rată a retragerilor relativ ridicată au avut de fapt mai mult de pierdut decât dacă n-ar fi deținut nici o poliță. Asigurătorii profită deoarece este improbabil ca majoritatea clienților să-și păstreze polițele de asigurare până la termenul scadent. Retragerile sunt sursa lor de profit!

Răspunsul pe care-l dau societățile de asigurare la acuzațiile ce li se aduc este acela că clienții dispun de documentația necesară sprijinirii lor în alegerea unei forme de asigurare sau a alteia. OCPC susține că ideea conform căreia clienții ar putea ști cu ușurință cum se calculează valoarea de răscumpărare a polițelor proprii prin parcurgerea documentației este complet falsă.

„Aceste lucruri sunt de neînțeles nu numai pentru consumatorul obișnuit, dar și pentru consumatorul informat", afirmă John Mills, președintele departamentului pentru politica consumatorului din cadrul OCPC.

Organismele de control pun nivelul inacceptabil de mare al anulării polițelor pe seama vânzărilor înșelătoare. Așadar, ce alimentează această practică tot mai răspândită în domeniul asigurărilor? Cum poate un sector cu o poziție atât de solidă în cadrul societății britanice să ajungă să fie acuzat de abuz de încredere? Aproape 70% din numărul familiilor britanice apelează la

una din formele de asigurare pe viață, acest sector obținând anual beneficii în valoare de 10 miliarde de lire sterline (15 miliarde de dolari).

Un răspuns la întrebările puse ar fi acela că oamenii n-ar fi încheiat atât de multe asigurări pe viață dacă produsele respective nu le-ar fi fost vândute în mod eficient. Un alt răspuns ar fi că puțini consumatori știu cum să compare costurile și avantajele corespunzătoare diferitelor forme de asigurare. Alegerea consumatorului depinde în întregime de rapiditatea cu care agentul de vânzări ajunge la el și de măsura în care acesta știe să fie convingător. Vânzarea susținută se bucură de succes.

Mai trebuie spus că, pe la jumătatea anilor '80, a existat o creștere a interesului consumatorilor deținători de lichidități pentru investițiile financiare, respectiv pentru asigurări de pensii adaptate la nevoile individuale. A fost o perioadă extraordinară, când agenții de vânzări, lucrând adeseori pe cont propriu, puteau încasa comisioane de 500.000 – 1.000.000 £ pe an.

Deși mulți consultanți independenți în probleme financiare ne asigură că clienții obțin un bun raport calitate-preț de la societățile onorabile, există mulți alți consultanți obligați să vândă produse de calitate inferioară pentru că sunt angrenați într-o structură în care trebuie să vândă sau să moară de foame.

Un agent de asigurare afirmă următoarele: „Ați constata că unii clienți potențiali ar trebui să depună mari eforturi pentru a-și plăti primele de asigurare, dar pentru că existența dumneavoastră depinde de aceasta, ați profita de sentimentele lor, încercând să le vindeți ceva". Un alt agent de vânzări se arată extrem de critic: „Am fost autorizați să oferim cele mai bune sfaturi, dar în realitate nu s-a întâmplat așa. Nu trebuia să facem referire la un produs mai bun oferit de o altă firmă. Aceasta este practica standard; conform reglementărilor LAUTRO, agenții de vânzări nu trebuie să discute despre produsele concurenților". Acești agenți susțin că au fost adeseori supuși unei presiuni tot mai mari și încurajați printr-o serie de stimulente, unele dintre ele bătătoare la ochi, cum ar fi sticle de whisky și vacanțe în Bahamas. Într-o societate de asigurări pe viață, directorul a împrumutat ceasul său marca Rolex pentru o zi agentului care a realizat cele mai multe vânzări în săptămâna respectivă. Se cunosc și o serie de pedepse ciudate pentru cei care nu-și fac datoria: la una din filialele aparținând unei mari societăți, celui mai slab agent din luna anterioară i s-a spus să se plimbe în jurul clădirii o zi întreagă, îmbrăcat în lenjerie de damă.

În prezent, organismele de reglementare și control a activității în domeniu se confruntă cu două mari probleme: ce spun clienții despre produse și despre cei care le vând și impunerea autocontrolului sau adoptarea unor reglementări (statutare) guvernamentale. OCPC agreează existența unor consultanți independenți în probleme financiare (CIPF), care să ofere toate formele de asigurare, precum și consultații obiective, care să comunice clienților comisionul pe care-l practică pentru vânzarea unei anumite polițe. După cum era de prevăzut, CIPF protestează, susținând că dezvăluirea comisionului practicat îi va obliga să renunțe la această afacere. Agenții de asigurare pe viață, ca și cei constituiți în asociații, care vând produsele unei singure firme, își autocontrolează activitatea. Totuși, unii preferă introducerea unor reglementări guvernamentale mai dure în locul unui sistem de autocontrol mai strict. Societățile de asigurare ar dezvălui astfel clienților mult mai multe amănunte referitoare la polițele vândute. Cea mai mare societate de asigurări din Marea Britanie, Prudential, o puternică

2.1 MARKETINGUL ÎN LUME *(continuare)*

susținătoare a controlului statutar, s-a angajat să contribuie la realizarea unei mai mari transparențe. Și ar fi înțelept ca și alte societăți să-i urmeze demersul. Astfel, reglementările sunt tot mai stricte.

Morala povestirii noastre este evidentă. Utilizarea unor tehnici de vânzare susținute sau pline de artificii pentru a-i constrânge într-un mod necinstit pe clienți să cumpere produse financiare (sau orice alt produs ori serviciu) de care nu au nevoie sau pe care ar fi dorit să le achiziționeze de la altcineva, nu se încadrează într-o optică de marketing sănătoasă. Pentru că, în acest caz, consumatorii fie sunt deziluzionați, fie renunță complet la consum, așa cum s-a întâmplat cu anularea înainte de termen a polițelor de asigurare pe termen lung. Vânzarea sub presiune se întoarce, de regulă, împotriva vânzătorilor agresivi. Nu puteți vinde ceva ce nimeni nu dorește, indiferent cât v-ați strădui dumneavoastră!

Surse: Alison Smith, "Standard Life's surrender bonus", *Financial Times* (21 nov. 1994), 22; Alison Smith, "OFT names insurers offering zero first year surrender value", *Financial Times* (9–10 iul. 1994), 1; Alison Smith, "Back from the brink", *Financial Times* (23 iun. 1994), 16; Norma Cohen, "Life insurers criticised for poor surrender values", "Your lapses are their profits", *Financial Times* (18–19 iun. 1994), I, III; Peter Marsh, "We have ways of making you buy", *Financial Times* (14 iun. 1994), 18; Peter Marsh, "When he dies, my dear, all this will be yours", *Financial Times* (11–12 iun. 1994), I, XII; All life's troubles', *The Economist* (17 iul. 1993), 76–77; John Authers și Norma Cohen, "Increased share of premiums for life salesmen", *Financial Times* (26 febr. 1992), 1.

producători europeni de automobile se confruntă și azi cu astfel de reclamații. Problema calității devenise o boală cronică pentru firma Rover, în trecut o filială a companiei British Aerospace. Circula de multă vreme și o glumă la adresa automobilelor Jaguar – dacă ești suficient de bogat ca să ai un Jaguar, atunci trebuie să ai două, în caz că unul nu pornește dimineața! Totuși, în ultimii ani, atât Jaguar, cât și Rover au adoptat tehnici moderne de control al calității, îmbunătățind simțitor calitatea produselor.

În al doilea rând, se afirmă că unele produse oferă puține avantaje. În încercarea de a-i convinge pe clienți să cumpere produsele lor mai mult decât oricare alt produs al altei firme, producătorii fac uneori afirmații care nu se confirmă întru totul în realitate. În Marea Britanie, de pildă, Comisia Televiziunilor Independente (CTI) a introdus recent noi reglementări, referitoare la publicitatea făcută medicamentelor și serviciilor de îngrijire medicală, afirmațiile privind efectele benefice asupra organismului uman și adaosurile nutritive și dietetice, inclusiv produsele pentru slăbire. Această inițiativă a făcut ca CTI să se ralieze opiniei împărtășite în cadrul sectorului public și privat, ea fiind urmată de publicarea unor noi reglementări referitoare la publicitate de către Organizația de Standardizare a Publicității în ianuarie 1995, și de adaptarea recentă a legislației Uniunii Europene privind publicitatea și vânzarea acestor produse. De exemplu, afirmațiile privind efectul benefic al produselor alimentare asupra organismului trebuie să fie, de acum, confirmate în întregime de realitate. Reclamele creatoare de cerere trebuie să evite încurajarea consumului excesiv al unor produse, cum ar fi dulciurile, producătorii trebuind să acorde o mai mare atenție efectelor acestora asupra sănătății.[5]

Pe piețele fragmentate, unde multe mărci promit o gamă largă de avantaje, consumatorii sunt adeseori derutați. De fapt, ei ajung de multe ori să suporte un preț mai mare pentru niște avantaje care nu există (a se vedea secțiunea „2.2 Marketingul în lume").

2.2 MARKETINGUL ÎN LUME

„Prietenul cumpărătorului" aduce dovezi în sprijinul avantajelor oferite de unele mărci de produse

Asociația Consumatorilor (AC) din Marea Britanie este o organizație independentă care își propune să urmărească bunurile și serviciile oferite de către producătorii bunurilor de larg consum și de sectorul de afaceri. A fost înființată în 1957, ca urmare a existenței pe piață a produselor manufacturate de calitate inferioară. De atunci, AC și fața sa văzută, revista *Which?* (Care?), joacă un rol important în protecția consumatorilor împotriva comercializării susținute a bunurilor de consum și serviciilor. AC își propune să îmbunătățească astfel calitatea deciziilor de cumpărare luate de consumatori. Ea verifică toate tipurile de bunuri și servicii de consum, de la detergenți, oale și automobile până la păsări, vacanțe și polițe de asigurare. Activitatea AC este susținută financiar de cei 803.000 de membrii ai săi, care au peste un milion de abonamente la diferitele publicații ale asociației, începând cu *Which?* și sfârșind cu *Holiday Which?* (Ce vacanță?) și *Which? way to Health* (Cum să ne păstrăm sănătatea?), precum și la alte publicații în domeniul enologiei și grădinăritului. Aceste reviste nu conțin reclame, ceea ce sporește obiectivitatea asociației. AC desfășoară activități independente de cercetare și testare a produselor și serviciilor, pe care le evaluează după criteriile „raportului calitate-preț" și eficienței. Revistele *Which?* sunt „purtătoarele de cuvânt" ale asociației, ele îndeplinind funcția de „prieten al cumpărătorului" și oferind cititorului aprecieri obiective legate de caracteristicile unor mărci de produse, calitatea și performanțele acestora, precum și sfaturi referitoare la achizițiile cele mai avantajoase care pot fi efectuate. Investigațiile pot fi declanșate în mai multe moduri, însă reclamația consumatorului nu trebuie să urmeze o procedură standard. În general, criteriile care stau la baza oricărei investigații sunt: Câți oameni vor fi afectați? Cât de gravă este problema? Poate AC să contribuie la soluționarea ei?

Iată un exemplu de test efectuat asupra sortimentelor de pastă de dinți și publicat într-un număr recent al revistei *Which?* Testul și-a propus să verifice adevărul celor susținute în reclamele pentru pasta de dinți referitoare la igiena bucală și la proprietățile medicinale ale produselor (de exemplu, calmarea durerii în cazul dinților mai sensibili). Raportul prezintă faptele, cifrele și rezultatele testului, îndrumându-l pe cititor vizavi de principalele afirmații făcute în legătură cu pastele de dinți și diferențiind mărcile care, în opinia echipei de testare, își pot demonstra calitățile afirmate, de cele care nu pot.

Întâi, se prezintă problemele dentare pe care producătorii promit să le rezolve și apoi se caută dovezi care să sprijine aceste promisiuni. „Promisiunile" se încadrează în trei categorii: (1) prevenirea afecțiunilor gingivale și proprietățile antibacteriene; (2) protecția dinților sensibili; (3) prevenirea formării tartrului. Pentru a verifica aceste afirmații, echipa de testare caută: (a) obținerea unor dovezi în urma testelor chimice și (b) dovedirea „existenței substanțelor active", adică a faptului că ingredientele cu acțiune eficientă n-au fost neutralizate de nici o altă componentă chimică a pastei de dinți. Afirmațiile nedovedite apar acolo unde producătorul n-a oferit echipei de testare dovezile solicitate, nici cele produse de testele chimice, nici cele de „existență a substanțelor active". Aceasta nu înseamnă că pasta de dinți respectivă nu este eficientă, ci doar că n-au putut fi găsite suficiente argumente pentru ca producătorul să poată dovedi afirmațiile făcute.

Rezultatele obținute pentru o parte din cele 60 de mărci, ale producătorilor și private, de pastă de dinți testate sunt prezentate pe scurt în tabelul 1.

2.2 MARKETINGUL ÎN LUME *(continuare)*

Tabelul 1 Promisiuni și performanțe pentru sortimentul pastei de dinți

	Promisiunea este dovedită de performanțele pastei de dinți?	
Promisiuni făcute	**Da**	**Nu**
Prevenirea afecțiunilor gingivale	Colgate Gum Protection Formula Mentadent P	Aqua Fresh Triple Protection Asda Anti-Plaque Boots Anti-Plaque Boots Total Care Co-Op Anti-Plaque Gateway Fresh Breath Anti-Plaque Gibbs SR Macleans Anti-Plaque Oral B Zendium Tesco Dental Care Minty Blue Gel Waitrose Plaque-Control Superdrug Oral Health Gum Health Formula
Protejarea dinților sensibili	Asde Sensitive Boot Formula Gateway Fresh Breath Formula Macleans Sensitive Mentadent S Safeway Sensitive Sainsbury's Oral Health Sensitive Teeth Tesco Sensitive Teeth Formula Sensodyne Original and Mint Sensodyne F Waitrose Sensitive	Boot Formula F
Prevenirea formării tartrului	Colgate Tartar Control Formula Crest Tartar Control Crest Ultra Protection Mentadent P Sainsbury's Oral Health Tartar Control Tesco Dental Care Anti-Tartar	Safeway Tartar Control Superdrug Oral Health Tartar Control

AC susține că nici un producător n-ar trebui să facă promisiuni la adresa produselor sale, nici pe ambalajele acestora și nici în reclame, dacă nu poate dovedi cu argumente clare nivelul calitativ acceptabil al acestora. Rezultatele testelor sale certifică efectul benefic al fluorului în combaterea cariilor dentare și în întărirea dinților. În plus, raportul oferă consumatorilor sfaturi referitoare la modul în care-și pot păstra dinții sănătoși – de exemplu, prin diminuarea consumului de alimente și băuturi cu conținut bogat în zahăr, spălarea corectă a dinților cu o pastă de dinți care conține fluor, perierea și clătirea corectă pentru a nu permite dezvoltarea bacteriilor și depunerea tartrului. În el se atrage atenția în legătură cu mărcile de pastă de dinți recomandate și cu faptul că multe paste scumpe destinate întăririi dinților sensibili nu conțin fluor și, deci, nu oferă protecție împotriva cariilor. Așa cum am mai arătat, pastele de dinți care își *pot* dovedi proprietățile sunt scoase în evidență.

Serviciile aduse de organismele care susțin interesele consumatorului, ca AC și alte organisme similare (de exemplu, Uniunea Consumatorilor din S.U.A.), sunt inestimabile, deoarece ele furnizează informații obiective și îndrumări în adoptarea tuturor deciziilor de cumpărare. AC se bazează în activitatea sa pe panele specializate și pe profesioniști care, împreună cu echipele sale de testare și evaluare, contribuie la aprecierea calității produselor. Criteriile de testare a produselor și serviciilor sunt întotdeauna prezentate amănunțit și, acolo unde este cazul, rezultatele testelor sale sunt comparate cu cele obținute de organismele de certificare a calității. Nu este de mirare că AC și-a făcut mulți dușmani în rândul producătorilor și al firmelor care nu oferă bunuri de valoare clienților lor. Imparțialitatea și responsabilitățile sale sunt adeseori contestate de firmele lezate.

Accesul la informații obiective rămâne un factor important al procesului de îmbunătățire a deciziilor de cumpărare luate de consumatori. Producătorilor care obțin aprecieri nefavorabile nu le rămâne decât să conteste rezultatele testelor. Mulți din ei folosesc aceste rezultate în scopul orientării eforturilor proprii spre îmbunătățirea produselor, aducându-le acestora modificări benefice. Obiectivul declarat al AC este acela de a „da posibilitatea oamenilor să ia decizii în cunoștință de cauză și de a îmbunătăți calitatea bunurilor și serviciilor". Dacă aceste obiective sunt atinse, înseamnă că rolul organismelor care susțin interesele consumatorului este mult mai important acum – în era consumerismului – decât a fost vreodată în trecut. Atenție, posesori ai mărcilor! Prieten sau dușman, „prietenul cumpărătorului", vigilent ca întotdeauna, este la datorie.

Surse: Asociația Consumatorilor, "Toothpaste", *Which?* (iul. 1992), 372–375; Tom O'Sullivan, "Shopper's friend counters enemies", *Marketing Week* (10 feb. 1995), 22–23.

În al treilea rând, a fost incriminată siguranța produsului. Aceasta a reprezentat o problemă din mai multe motive, cum ar fi indiferența producătorului, creșterea complexității producției, forța de muncă necalificată și controlul necorespunzător al calității. De câțiva ani însă, organizațiile de protecție a consumatorului din mai multe țări au verificat constant siguranța produselor, atrăgând atenția asupra riscurilor consumului sau utilizării acestora, cum ar fi pericolul electrocutării în cazul articolelor electrocasnice, riscul rănirii prin utilizarea mașinilor de tuns iarbă și designul necorespunzător al automobilelor. Activitățile de verificare și atenționare desfășurate de aceste organizații i-au ajutat pe consumatori să ia decizii de

cumpărare mai bune, încurajând firmele să elimine defectele produselor. Problema cu care compania Lever Brothers s-a confruntat în cazul cunoscutului său produs Persil Power demonstrează cu claritate riscurile la care se expun firmele atunci când nu realizează verificarea amănunțită a siguranței produselor lor:

> Persil Power a fost lansat pe piață în 1993 și trebuia să fie noul și extraordinarul detergent de rufe al firmei Lever. El conținea un ingredient numit accelerator mangan, care dădea produsului o putere de curățare superioară și nu afecta mediul înconjurător. S-a dovedit însă că acceleratorul respectiv distrugea rufele, iar Asociația Consumatorilor și-a asumat sarcina de a verifica afirmațiile utilizatorilor (și ale eternului rival Procter & Gamble). Rezultatele testelor efectuate asupra produsului au fost pozitive, compania în cauză fiind declarată vinovată. Ea a fost obligată să reformuleze compoziția detergentului și să scadă conținutul în accelerator mangan al acestuia cu 80%, după confirmarea faptului că Persil Power putea distruge rufele spălate cu el. Asociația Consumatorului a analizat efectele acceleratorului conținut de noul Persil Power, așteptându-se să tragă aceeași concluzie: că acceleratorul respectiv, chiar și în proporții reduse, cauzează distrugerea rufelor. Și, deoarece verificările au continuat, firma Lever a încetat să mai cumpere alte cantități de accelerator de la furnizorul său, compania Hickson International, specializată în producerea articolelor chimice, iar în cele din urmă a renunțat la formula cu „accelerator".[6]

Totuși, majoritatea firmelor *doresc* să producă bunuri de calitate. Consumatorii nesatisfăcuți de anumite produse ale unei firme ar putea evita celelalte produse ale acesteia, sfătuindu-i și pe alți consumatori să facă la fel. Felul în care o firmă tratează problemele de calitate și siguranță ale produselor îi poate influența, negativ sau pozitiv, renumele. Firmele care comercializează produse nesigure sau inferioare calitativ riscă să declanșeze conflicte costisitoare cu organizațiile de protecție a consumatorului. Mai mult chiar, produsele nesigure pot declanșa acțiuni judiciare prin care să atace garanțiile ce însoțesc aceste produse și prin care să se ceară plata unor despăgubiri substanțiale.

Uzura morală planificată

Criticii au mai susținut că unii producători aplică un program de **uzură morală planificată**, determinând învechirea produselor înainte de a se impune de fapt înlocuirea lor. În multe cazuri, producătorii au fost acuzați de permanenta schimbare a concepțiilor consumatorului în legătură cu stilurile acceptate, cu scopul de a încuraja achiziționarea timpurie a mai multor produse. Un exemplu perfect îl reprezintă permanenta schimbare a modei în privința îmbrăcămintei. Criticii susțin că această practică se întâlnește frecvent în industria aparatelor electronice. Companiile japoneze producătoare de aparate de fotografiat, ceasuri și aparate electronice îi pun în încurcătură pe consumatori din cauza faptului că înlocuirea frecventă și rapidă a modelelor a generat dificultăți în obținerea pieselor de schimb pentru modelele vechi. Distribuitorii refuză să repare modelele depășite și, astfel, uzura morală planificată erodează rapid valorile produselor de bază. Producătorii au mai fost acuzați de ascunderea caracteristicilor funcționale atractive și introducerea lor ulterioară, cu scopul de a scoate din uz modelele mai vechi. În sfârșit, producătorii au fost acuzați de utilizarea unor materiale și componente care se vor defecta, uza, oxida sau strica mai repede decât ar trebui. De exemplu, mulți producători de pânzeturi folosesc mari cantități de mătase artificială la fabricarea perdelelor. Ei susțin că aceasta reduce prețul perdelelor, care pot fi întreținute mai ușor. Criticii susțin că prin folosirea excesivă a mătăsii artificiale, perdelele se strică mai repede. Consumatorii europeni au constatat, de asemenea, spre dezamăgirea lor, cât de repede ruginesc unele prăjitoare de pâine – pentru un aparat care rareori intră în contact cu apa, acest lucru este o „realizare" tehnică extraordinară!

În replică, operatorii de marketing afirmă că schimbările de stil sunt *agreate* de consumatori; produsele vechi îi obosesc și de aceea ei doresc un nou aspect în privința modei, sau o nouă formă în privința mașinilor. Nimeni nu este obligat să cumpere noile produse, iar dacă prea puțini oameni vor fi atrași de ele, atunci acestea pur și simplu vor da greș. De regulă, firmele nu introduc caracteristici noi dacă acestea nu sunt testate îndeajuns, crescând costul produsului peste nivelul pe care consumatorii sunt dispuși să-l suporte. Dar ele fac asta cu riscul ca un concurent să introducă noua caracteristică și să le fure piața. Mai mult chiar, firmele utilizează adeseori materiale noi cu scopul de a-și reduce costurile și prețurile. Nu-și concep produsele ca să se defecteze mai repede, pentru că nu doresc să-și piardă clienții în favoarea altor mărci. Astfel, așa-numita uzură morală planificată este în mare parte opera forțelor competitive și tehnologice ale societății libere, forțe care contribuie la îmbunătățirea continuă a bunurilor și serviciilor.

Slaba servire a clienților dezavantajați

În sfârșit, marketingul a fost acuzat de servirea necorespunzătoare a consumatorilor dezavantajați. Criticii susțin că locuitorii săraci ai orașelor trebuie să cumpere din magazine mai mici, care țin mărfuri de calitate inferioară la prețuri mai mari. Atenția acordată profiturilor în cadrul activității de marketing reflectă faptul că acești consumatori nu constituie segmente de piață viabile. Ținta preferată o reprezintă consumatorul cu venituri mari.

Este cât se poate de limpede că trebuie realizate sisteme de marketing mai eficiente în zonele locuite de persoane cu venituri mici; o speranță ar fi ca marii detailiști să-și deschidă magazine în aceste zone. În plus, consumatorii cu venituri mici au nevoie evidentă de protecție. Organismele de protecție a consumatorului ar trebui să adopte măsuri împotriva ofertanților care fac reclamă unor valori fictive și vând marfa veche ca pe una nouă, sau practică prețuri prea mari pentru vânzarea pe credit.

Impactul marketingului asupra societății în ansamblu

Sistemul de marketing care este aplicat în Europa și în alte țări dezvoltate, altele decât S.U.A., a fost acuzat că aduce unele aspecte negative în societatea privită în ansamblu. Una din țintele preferate ale acestor acuzații a reprezentat-o publicitatea, care a fost învinovățită de crearea unor nevoi false, de educarea sentimentului de lăcomie și de inocularea unui materialism exagerat în cadrul societății.

Falsele nevoi și materialismul exagerat

Criticii au afirmat că sistemul de marketing acordă o atenție prea mare posesiunilor materiale. Oamenii sunt judecați mai mult după ceea ce *au* decât după ceea ce *sunt*. Pentru a fi considerat un om realizat, trebuie să ai o vilă sau un apartament în zona rezidențială, o mașină scumpă, îmbrăcăminte și aparate electronice de ultimă oră. Informațiile furnizate din S.U.A. ne fac să credem că această dorință exagerată pentru avere, posesiuni și situație socială pare să fi atins punctul maxim în ultimii ani:

> „Banii, banii, banii" este formula magică a zilelor noastre. Fascinați de vraja banilor, americanii sunt prinși într-un frenetic dans al materialismului cum nu s-a mai văzut din epoca de aur a anilor '20. Pe lângă soarele strălucitor al banilor, toate celelalte valori sunt umbre palide... Totul dovedește acest lucru. Deschideți pentru început catalogul de Crăciun al magazinului Saks Fifth

Avenue și uitați-vă ce oferă Moș Crăciun unei tinere familii din ziua de azi: pentru tată, o servietă din piele de struț la 1.650 $, pentru mamă o haină de blană la 39.500 $, iar pentru copil o mașinuță Mercedes la 4.000 $.[7]

Există o asemenea vrajă a banilor în Europa? Dar în Asia? Dar în restul lumii? Nu este nici posibil și nici oportun ca, în acest capitol, să-i provocăm pe cititori la o discuție mai amplă asupra similitudinilor și deosebirilor existente între culturi în privința înclinațiilor și a comportamentului materialist, sau să ne întrebăm dacă marketingul este principala cauză a acestora. Desigur, recunoaștem că fenomenul „generației yuppy", care a apărut în anii '80 ca simbol al unei noi culturi materialiste, părea să fie unul de durată. În anii '90 însă, mulți sociologi constată o reacție contrară opulenței și risipei specifice anilor '80 și o întoarcere la valorile fundamentale și la angajarea socială a individului. De exemplu, la întrebarea: „Ce valorează cel mai mult pentru dumneavoastră?", pusă în cadrul unui sondaj de opinie, subiecții au răspuns că: munca făcută cu plăcere (86%), copiii fericiți (84%), căsnicia reușită (69%) și contribuția socială (66%). Totuși, când au fost întrebați: „Ce simbolizează cel mai bine succesul?", 85% din subiecți au răspuns că banii și lucrurile care pot fi cumpărate cu ei. Se vede astfel că pasiunea noastră pentru bunurile materiale continuă.[8]

Criticii nu privesc acest interes pentru bunurile materiale ca pe o stare psihologică naturală, ci ca pe o falsă nevoie creată de marketing. Firmele stimulează prin publicitate dorința oamenilor de a dispune de bunuri, iar agențiile de publicitate apelează la mijloacele de comunicare în masă pentru a crea modele materialiste de viață decentă. Oamenii muncesc din greu ca să câștige banii necesari. Achizițiile pe care ei le fac contribuie la dezvoltarea industriei naționale, iar aceasta utilizează mijloace de publicitate cu scopul de a stimula cererea pentru producția sa. Astfel, se consideră că marketingul creează false nevoi care avantajează mai mult industria decât consumatorii.

Aceste critici exagerează, totuși, capacitatea firmelor de a crea nevoi. Oamenii dispun de mijloace de apărare solide împotriva publicității și a altor instrumente de marketing. Operatorii de marketing sunt mai eficienți în acțiunile lor atunci când apelează la nevoile existente, decât atunci când încearcă să creeze unele noi. În plus, oamenii caută să obțină informații în clipa în care fac achiziții importante și adeseori nu se bazează pe o singură sursă. Chiar și achizițiile minore, care pot fi influențate de mesajele publicității, se repetă numai dacă produsul se comportă în consum așa cum s-a promis în mesaj. În sfârșit, rata înaltă a eșecului pe piață al noilor produse demonstrează că firmele nu sunt întotdeauna capabile să controleze cererea.

Privite în profunzimea lor, nevoile și valorile noastre sunt influențate nu numai de operatorii de marketing, ci și de familie, cercurile de prieteni, religie, originea etnică și educație. Dacă societatea devine extrem de materialistă, aceste valori vor fi eliminate prin procesele de bază ale socializării, care acționează mult mai profund decât firmele și mass media singure. Importanța acordată averilor și posesiunilor materiale de către chinezi, de exemplu, se explică mai mult prin factorii culturali și sociali decât prin expunerea susținută la influențele produse de publicitatea occidentală.

Prea puține bunuri publice

Firmele au fost acuzate că oferă prea multe bunuri private, în dauna celor publice. Pe măsură ce cantitatea de bunuri private crește, se solicită tot mai multe servicii publice care, de regulă, nu sunt disponibile. De exemplu, creșterea numărului de automobile (bunuri private) impune creșterea numărului de șosele, a controlului traficului rutier, a spațiilor de parcare și a amplorii serviciilor prestate de poliție (bunuri publice). Vânzarea în cantități

excesive a bunurilor private creează „costuri sociale". Pentru automobile, costurile sociale includ congestionarea excesivă a traficului, poluarea aerului, accidentele soldate cu morți și răniți.

Trebuie găsită o soluție pentru a reface echilibrul între bunurile private și cele publice. O variantă ar fi ca producătorii să fie determinați să suporte întregul cost social al operațiunilor lor. De exemplu, statul ar putea cere producătorilor de automobile să fabrice mașini cu caracteristici de siguranță suplimentare și cu sisteme de control al poluării mai eficiente. Aceștia ar crește prețurile automobilelor ca să acopere cheltuielile suplimentare. Dacă cumpărătorii ar aprecia că prețul unor mașini este prea mare, atunci producătorii lor ar dispărea de pe piață, iar cererea s-ar orienta către acei producători care ar putea suporta atât costurile private, cât și cele sociale.

Poluarea culturală

Criticii afirmă că sistemul de marketing produce *poluare culturală*. Simțurile noastre sunt permanent agresate prin publicitate. Reclamele întrerup emisiuni TV interesante. Pagini întregi de ziar sunt acoperite cu reclame. Mari panouri cu afișe strică frumusețea peisajelor. Aceste aspecte incomode poluează permanent mințile oamenilor cu mesaje care stimulează dorințele sexuale, de avere, de putere și de condiție socială. Chiar dacă majoritatea oamenilor nu consideră publicitatea ca fiind exagerat de supărătoare (unii cred chiar că reprezintă partea cea mai bună a programelor de televiziune), anumiți critici solicită efectuarea unor schimbări rapide.

Operatorii de marketing răspund acuzațiilor referitoare la „zgomotul comercial" cu următoarele argumente. În primul rând, ei speră ca reclamele lor să ajungă, înainte de toate, la publicul vizat. Dar, din cauza mijloacelor de comunicare în masă, unele reclame sunt receptate silit și de oamenii pe care nu-i interesează produsele respective și pe care aceste reclame îi plictisesc sau îi supără. Persoanele care cumpără revistele preferate – Vogue sau Fortune – se plâng rareori de faptul că acestea fac publicitate la unele produse de interes. În al doilea rând, televiziunea și radioul sunt mijloace de comunicare gratuite datorită publicității, și tot ea contribuie la menținerea costului ziarelor și revistelor la un nivel scăzut. Majoritatea oamenilor consideră că reclamele sunt prețul mic pe care trebuie să-l plătească informării.

Puterea politică excesivă

O altă critică se referă la faptul că firmele dețin o prea mare putere politică. „Petrolul", „tutunul" și „alcoolul" sprijină importanți oameni politici și funcționari publici, care servesc interesele anumitor firme, în dauna interesului public.

Firmele care fac publicitate sunt acuzate de controlul exagerat asupra mass media, ceea ce-i limitează acesteia libertatea de informare obiectivă.

Instaurarea în anii '90 a drepturilor cetățenilor și preocuparea crescândă manifestată față de drepturile și protecția consumatorului vor determina o evoluție pozitivă, nu una negativă, în privința răspunderilor asumate de către firme. Din fericire, multe din interesele de afaceri care altădată erau considerate inviolabile au fost subordonate interesului public. În S.U.A., de exemplu, un aprig susținător al consumerismului, pe numele său Ralph Nader, a reușit să obțină adoptarea unei legislații care a obligat industria constructoare de automobile să producă mașini mai sigure, iar Raportul Medicilor Generaliști a determinat firmele producătoare de țigări să imprime pe ambalajele acestor produse avertismente medicale

referitoare la efectul nociv al fumatului asupra sănătății. În plus, datorită faptului că mijloacele de comunicare obțin venituri din publicitatea făcută de diferite firme, ele pot rezista mai ușor influenței uneia sau alteia dintre acestea. Puterea concentrată excesiv în mâinile firmelor tinde să ducă la apariția unor poli de putere, care încearcă să controleze și să se opună acestor interese majore.

Impactul marketingului asupra altor firme

Criticii afirmă, de asemenea, că practicile de marketing ale unei firme pot dăuna altor firme și pot reduce concurența. Se ridică, în acest sens, trei probleme: preluarea altor firme concurente, practicile de marketing care ridică bariere la intrarea pe piață și practicile de concurență neloială.

Criticii susțin că firmele sunt afectate și concurența este mai redusă atunci când firmele se extind achiziționând companii concurente, mai puțin când acestea își creează produse noi. Numai în industria constructoare de automobile au avut loc o mulțime de achiziții în ultimul deceniu: concernul General Motors a achiziționat firma britanică Lotus, producătoare de mașini-sport, în 1986; Ford a cumpărat 75% din acțiunile firmelor britanice Aston Martin, producătoare de mașini de înaltă performanță, fabricate manual, și Jaguar – în 1987, respectiv 1989. Compania americană Chrysler a achiziționat firma Lamborghini la sfârșitul anilor '80, dar a vândut-o unui consorțiu malaezo-indonezian în 1994. Fiat deține acțiunile firmei Ferrari. BMW a preluat Grupul Rover. Volkswagen deține controlul firmei Skoda.[9] Acestea, ca și multe alte mari achiziții realizate pe plan internațional în diverse ramuri industriale, cum ar fi industria alimentară și cea farmaceutică, au creat impresia îngrijorătoare că tot mai mulți concurenți vor fi absorbiți de alții și că, astfel, concurența se va diminua.

Achizițiile constituie un subiect complex. Ele pot fi uneori benefice pentru societate. Firma care face achiziția poate obține economii de scară reflectate în costuri și prețuri mai mici. O firmă bine condusă poate prelua o alta administrată mai prost, îmbunătățindu-i eficiența. O ramură industrială care n-a fost foarte competitivă poate deveni mai competitivă în urma efectuării unei achiziții. Dar trebuie spus că achizițiile pot fi și dăunătoare, din acest motiv fiind strict reglementate de către stat.

Criticii au afirmat, de asemenea, că practicile de marketing împiedică pătrunderea noilor firme în anumite ramuri industriale. Marile companii pot achiziționa patente, pot trece la acțiuni de promovare susținută ori se pot asocia cu furnizorii sau distribuitorii, cu scopul de a elimina sau de a nu permite intrarea pe piață a concurenților. Oamenii preocupați de problema reglementărilor antitrust recunosc faptul că unele din aceste bariere sunt rezultatul normal al avantajelor economice specifice activității pe scară mare. Alte bariere ar putea fi înlăturate prin aplicarea legilor actuale sau a altora noi. De exemplu, anumiți critici au propus introducerea unui impozit progresiv pe cheltuielile de publicitate, cu scopul de a reduce din importanța pe care costurile de vânzare o au pentru intrarea pe piață.

În sfârșit, unele firme apelează la concurența neloială cu intenția reală de a provoca pagube sau de a distruge alte firme. Acestea practică prețuri sub nivelul costurilor, amenință că întrerup legăturile cu furnizorii lor, sau îl descurajează pe consumator să cumpere produsele concurenților. Pentru prevenirea unei astfel de concurențe nemiloase au fost adoptate mai multe legi, dar trebuie spus că este foarte greu de dovedit dacă anumite acțiuni au avut cu adevărat intenția să afecteze activitatea unui concurent. Când firma Laker Airlines a atacat întâia oară compania British Airways pe rutele sale cele mai rentabile, aceasta din urmă a reacționat cu întârziere. Cei de la Laker au început să împrumute mari sume de bani cu scopul de a-și extinde flota. Creșterea cursului dolarului american în raport cu alte

valute i-a găsit pe aceștia împovărați cu mari datorii rezultate din împrumuturile făcute și din dobânzile aferente acestora. În acel moment, British Airways a redus drastic tarifele practicate pe rutele cele mai eficiente deservite de Laker, readucându-le la nivelul normal numai după ce aceasta a dat faliment, părăsind totodată scena concurenței.[10] Întrebarea este dacă a fost vorba, în cazul menționat anterior, de concurență neloială sau de o concurență sănătoasă, a unei companii mai eficiente împotriva alteia mai puțin eficiente.

CETĂȚENII ȘI INIȚIATIVELE SOCIALE ÎN SPRIJINUL REGLEMENTĂRII ACTIVITĂȚII DE MARKETING

Deoarece unii oameni consideră că firmele reprezintă cauza multor rele economice și sociale, au apărut la anumite intervale de timp mișcări de masă cu scopul de a menține activitatea economică sub control. Cele mai importante mișcări sunt consumerismul și mișcarea ecologistă (ecologismul).

Consumerismul

Firmele occidentale au constituit ținta unor acțiuni organizate ale consumatorilor în trei perioade. Consumerismul își are originile în S.U.A., iar prima mișcare a consumatorilor a luat naștere la începutul anilor 1900. Ea a fost determinată de creșterea prețurilor, de raportul întocmit de Upton Sinclair asupra condițiilor existente în industria cărnii și de scandalurile izbucnite în industria farmaceutică. A doua mișcare a consumatorilor, de la mijlocul anilor '30, a fost declanșată de creșterea prețurilor la bunurile de consum în timpul Marii Crize și de un alt scandal în industria farmaceutică.

Cea de-a treia mișcare a început în anii '60. Consumatorii erau bine informați, produsele deveniseră mai complexe și mai periculoase, iar oamenii erau nemulțumiți de activitatea instituțiilor americane. În această perioadă a apărut pe scenă Ralph Nader, care a determinat adoptarea multor măsuri, precum și alți autori binecunoscuți care au acuzat marile firme de practici costisitoare și lipsite de etică. Președintele John F. Kennedy a declarat că toți consumatorii au dreptul la siguranță și la informare, au dreptul de a alege și de a fi ascultați. Congresul S.U.A. a cercetat activitatea mai multor ramuri industriale și a propus adoptarea unei legislații de protecție a consumatorului. De atunci, s-au constituit numeroase grupări ale consumatorilor, fiind adoptate mai multe legi care apără interesele acestora. Mișcarea de protecție a consumatorilor a luat o amploare internațională, devenind extrem de puternică în Europa.[11]

Ce se înțelege prin mișcarea de protecție a consumatorului? **Consumerismul** este o mișcare organizată a cetățenilor și organismelor guvernamentale, îndreptată în direcția lărgirii drepturilor și sporirii puterii cumpărătorilor în raporturile lor cu vânzătorii. Drepturile tradiționale ale vânzătorilor sunt:

- Dreptul de a lansa pe piață orice produs, indiferent de mărime și stil, produs dovedit a nu fi periculos pentru sănătatea sau securitatea individului; în cazul în care este periculos, el va trebui să conțină avertismente și instrucțiuni de control.
- Dreptul de a practica orice preț pentru produsul comercializat, cu condiția să nu existe diferențieri între categorii similare de cumpărători.

- Dreptul de a cheltui oricât cu promovarea produsului, cu condiția ca aceasta să nu reprezinte concurență neloială.
- Dreptul de a folosi orice mesaj pentru produsul respectiv, dovedit a nu duce în eroare sau a nu fi neconform cu conținutul sau performanțele produsului.
- Dreptul de a folosi orice stimulente în vederea încurajării cumpărării produsului, cu condiția ca acestea să nu fie inechitabile sau înșelătoare.

Drepturile tradiționale ale cumpărătorilor sunt:

- Dreptul de a nu cumpăra un produs care e oferit spre vânzare.
- Dreptul de a pretinde ca produsul să fie sigur.
- Dreptul de a pretinde ca produsul să funcționeze în conformitate cu afirmațiile făcute despre el.

Comparând aceste drepturi, mulți sunt convinși că balanța puterii înclină de partea vânzătorilor. Așa este, dar cumpărătorii au dreptul de a refuza să cumpere. Criticii consideră totuși că un cumpărător dispune de prea puțină informație, pregătire și protecție pentru a lua decizii înțelepte atunci când are de-a face cu vânzători calificați. Partizanii consumerismului solicită, de aceea, adoptarea următoarelor drepturi suplimentare ale consumatorului:

- Dreptul de a fi bine informat în legătură cu aspectele importante referitoare la produs.
- Dreptul de a fi protejat împotriva produselor și practicilor de marketing îndoielnice.
- Dreptul de a influența produsele și practicile de marketing într-un mod care să ducă la creșterea „calității vieții".

Fiecare din drepturile propuse a dus la solicitarea, de către adepții consumerismului, a unor drepturi tot mai specifice. Dreptul la informare cuprinde dreptul de a cunoaște dobânda reală cerută pentru acordarea unui credit, costul unitar real al unui produs, ingredientele unui produs, valoarea nutritivă a alimentelor, prospețimea unui produs alimentar și avantajele reale ale unui produs. Propunerile referitoare la protecția consumatorilor includ întărirea drepturilor acestora în caz de înșelătorie, solicitarea unor măsuri de siguranță mai mari în cazul produselor și acordarea unor puteri sporite organizațiilor guvernamentale. Propunerile referitoare la calitatea vieții includ verificarea componentelor anumitor produse (detergenți) și a ambalării acestora (recipientele care conțin băuturi răcoritoare), reducerea „zgomotului" produs de publicitate și alegerea unor reprezentanți ai consumatorilor în consiliile de administrație ale firmelor, care să susțină interesele acestora.

Consumatorii nu au doar *dreptul*, ci și *obligația* de a se autoapăra și de a nu lăsa pe seama altcuiva această sarcină. Aceia dintre consumatori care cred că au făcut o afacere proastă, au la dispoziție câteva posibilități de a remedia situația, procedând într-unul din următoarele moduri: scriind directorilor firmelor sau mijloacelor de informare, contactând organizațiile guvernamentale sau private de protecție a consumatorilor sau acționând în instanță firmele vinovate.

Mișcarea ecologistă (ecologismul)

În timp ce susținătorii consumerismului pun la îndoială eficiența cu care sistemul de marketing satisface nevoile consumatorului, ecologiștii sunt preocupați de efectele activității de marketing asupra mediului înconjurător și de costurile satisfacerii nevoilor și dorințelor consumatorului. Ei sunt îngrijorați de pagubele aduse ecosistemului de mineritul la suprafață, defrișarea pădurilor, căderea ploilor acide, reducerea stratului de ozon din atmosferă,

depozitarea deșeurilor toxice și a gunoiului. Îngrijorarea lor este legată și de reducerea zonelor de recreere în aer liber, precum și de înmulțirea problemelor de sănătate cauzate de calitatea slabă a aerului, poluarea apei și tratarea chimică a alimentelor. Toate aceste preocupări stau la originea **ecologismului**, o mișcare organizată a cetățenilor și organismelor guvernamentale, îndreptată în direcția protejării și îmbunătățirii calității mediului de viață al oamenilor.

Ecologiștii nu sunt împotriva marketingului și a consumului; ei vor doar ca oamenii și organizațiile să acționeze cu mai multă grijă față de mediul înconjurător. Obiectivul sistemului de marketing n-ar trebui să-l reprezinte, în primul rând, maximizarea consumului, a posibilităților de alegere sau a satisfacției consumatorului, ci maximizarea calității vieții. Iar prin „calitate a vieții" se înțelege nu numai cantitatea și calitatea bunurilor sau serviciilor de consum, ci și calitatea mediului. Partizanii mișcării ecologiste vor ca, atât deciziile producătorului, cât și cele ale consumatorului, să țină seama de efectele acțiunilor lor asupra mediului înconjurător.

Ecologismul a afectat din plin unele ramuri industriale. Industria grea, serviciile publice, firmele din industria chimică și din cea metalurgică trebuie să investească masiv în tehnologii nepoluante, de prelucrare a deșeurilor și în alte echipamente de control al poluării. Industria constructoare de automobile a fost obligată să monteze pe mașini aparate costisitoare de control al emisiei de gaze. În unele țări, statul a introdus reglementări dure în vederea rezolvării problemelor de mediu, ca în cazul Germaniei. Să luăm, de exemplu, legislația impusă producătorilor de automobile:

> Stimulate de legislația germană, firmele BMW și Volkswagen au început să construiască unități de dezasamblare, unde să poată aduce mașini de la care să recicleze multe din componentele uzate. Mai recent, industria de reciclare a materialelor din Germania sprijină planurile asociației producătorilor de automobile, formată din firme producătoare de oțel, sticlă și materiale plastice, de a construi mașini refolosibile în proporție de 85% până în anul 2002. Industria constructoare de automobile, în colaborare cu Ministerul Mediului și cel al Economiei, a creat o rețea de agenți distribuitori care vor recupera cele 2,5 milioane de mașini scoase anual din uz în Germania. Multe modele sunt deja reciclabile. BMW, de exemplu, se mândrește cu noua serie de șapte modele care sunt refolosibile în proporție de 85%. Planurile firmelor germane au luat amploare în întreaga Europă. BMW a semnat o înțelegere cu Renault și Fiat prin care fiecare din cele trei firme se obligă să preia din străinătate și să recicleze mașinile partenerilor săi. Martin Waldhausen, purtător de cuvânt al Ministerului Mediului, referindu-se la planurile producătorilor de automobile, subliniază însă: „Am auzit o mulțime de cuvinte frumoase, dar puține din ele se regăsesc în realitate". El avertizează că, dacă va rămâne prea mult la stadiul promisiunilor, Ministerul Mediului se vede obligat prin lege să creeze el singur un sistem de reciclare a automobilelor. Iar rezultatul acestei acțiuni va avea implicații asupra întregii Uniuni Europene.[12]

Multe alte ramuri industriale sunt afectate de reglementările de mediu. Industria producătoare de ambalaje a fost obligată să găsească soluții pentru a reduce cantitatea de deșeuri și consumul de energie. Industria de prelucrare a petrolului a fost nevoită să creeze sortimente de benzină cu conținut redus de plumb și fără plumb. Aceste ramuri manifestă, adeseori, o atitudine de împotrivire față de reglementările respective, mai ales când ele sunt impuse prea repede pentru a mai permite firmelor să facă adaptările de rigoare. Firmele respective au înregistrat costuri ridicate, pe care ulterior le-au suportat cumpărătorii produselor lor.

Comisia Europeană continuă să adopte o mulțime de directive referitoare la problemele mediului înconjurător. Astfel, viața operatorilor de marketing este și va continua să fie tot mai complicată. Ei trebuie să analizeze în amănunțime proprietățile ecologice ale produselor și ambalajelor acestora, să crească prețurile pentru a acoperi costurile cu protecția mediului,

știind că produsele se vor vinde mult mai greu. Atât de importante au devenit problemele ecologice pentru societatea noastră încât nu mai este cale de întoarcere la perioada în care un număr mic de manageri se arătau îngrijorați de efectele deciziilor de producție și marketing asupra calității mediului.[13]

Mulți analiști consideră că anii '90 reprezintă „Deceniul Pământului", cea mai importantă problemă cu care se confruntă lumea în această perioadă fiind cea a protecției mediului natural.

Răspunsul firmelor la această problemă l-a constituit așa-numitul „marketing ecologic" ("green marketing"), respectiv crearea unor produse mai sigure, a unor ambalaje reciclabile și biodegradabile, un control mai bun asupra fenomenului poluării și desfășurarea unor activități cu un consum redus de energie. Va fi extrem de important să se recunoască faptul că marketingul ecologic este o parte a unui sistem mai amplu numit management ecologic și că, de aceea, el nu trebuie tratat separat. Practicile sănătoase ale marketingului ecologic trebuie susținute prin:

- Evaluarea în ansamblu a performanțelor actuale ale firmelor în raport cu mediul înconjurător.
- Implicarea reală în activități de urmărire, analiză, raportare a rezultatelor și determinare a îmbunătățirii performanțelor în această direcție.
- Elaborarea unei politici de mediu viabile, cu obiective clare, și a unui program de acțiune.
- Actualizarea permanentă a informațiilor cu privire la modificările legislative survenite în acest domeniu.
- Investiții în pregătirea și educarea personalului, în însușirea cunoștințelor și a tehnologiilor ecologice.
- Acordarea de asistență consumatorilor și derularea unor programe de educare a acestora, în scopul întăririi conștiinței responsabilității lor față de mediul înconjurător prin furnizarea de informații, servicii de recuperare a produselor și instalarea unor linii telefonice de consultanță.
- Programe de educare a furnizorilor.
- Crearea unor coaliții sau punți de legătură între grupuri cu interese diferite.
- Colaborarea la programele de protecție a mediului.
- Aderarea, într-o măsură mai mare, la valorile marketingului: vânzarea avantajelor, nu a produselor, și apărarea valorilor organizației, nu doar a valorii produselor.[14]

Inițiative publice în direcția reglementării activității de marketing

Preocupările manifestate de cetățeni față de practicile de marketing vor duce, în mod normal, la impunerea acestora în atenția întregii societăți și la adoptarea unor proiecte legislative. Vor fi discutate proiectele unor legi noi, multe din ele vor fi respinse, altele vor fi modificate și doar câteva vor fi aplicate în practică.

În figura 2.2 sunt prezentate principalele probleme juridice cu care se confruntă managementul activității de marketing. La nivelul fiecărei țări există legi care influențează activitatea de marketing. Se impune ca acestea să fie formulate pe înțelesul directorilor de marketing, folosind terminologia proprie adoptării deciziilor referitoare la relațiile cu concurența, produsele, prețurile, promovarea și canalele de distribuție.

Figura 2.2 Problemele juridice cu care se confruntă managementul activității de marketing

INIȚIATIVELE FIRMELOR ÎN DIRECȚIA UNUI MARKETING IMPLICAT SOCIAL

Inițial, multe firme s-au opus consumerismului și ecologismului, considerând criticile care li se aduceau ca fiind nemeritate sau neimportante. Acum însă, majoritatea firmelor au ajuns să accepte noile drepturi ale consumatorului, cel puțin în principiu. Ele se mai opun anumitor prevederi legale, considerându-le inadecvate pentru soluționarea unor probleme ale consumatorului, însă recunosc dreptul acestuia la informație și protecție. Multe asemenea firme au reacționat pozitiv la solicitările mișcării consumeriste și ecologiste, cu scopul unei mai bune satisfaceri a nevoilor consumatorilor.

Marketingul uman

Potrivit conceptului de **marketing uman** (luminat), activitatea de marketing a unei firme trebuie să sprijine sistemul de marketing în realizarea pe termen lung a celor mai bune performanțe. Operatorii de marketing care împărtășesc această optică se asigură că modul în care abordează activitatea de marketing reflectă etica organizației. Marketingul uman se bazează pe cinci principii: orientarea spre consumator, inovație, valoare, misiune socială și marketing social.

Marketing orientat spre consumator

Conceptul de **marketing orientat spre consumator** presupune ca firma să perceapă și să-și organizeze activitățile de marketing din punctul de vedere al consumatorului. Ea ar trebui să depună eforturi susținute în direcția cunoașterii, servirii și satisfacerii nevoilor unei anumite categorii de consumatori. Să analizăm următorul exemplu:

Richardson Sheffield, o firmă producătore de cuțite din Marea Britanie, a făcut față concurenței dure din anii '80 de pe piața internă aflată în stagnare, în mare parte datorită faptului că a reușit să-și satisfacă în cel mai înalt grad clienții. Președintele firmei, Bryan Upton, susține că cel mai important ingredient al rețetei sale de obținere a succesului îl reprezintă accentul deosebit pus de firmă pe satisfacția clientului și pe relația întreținută cu acesta. La nivelul tuturor compartimentelor sale, nevoile clienților se află permanent în atenția angajaților, lucru dovedit de operativitatea cu care aceștia răspund întrebărilor și cererilor venite din partea clientelei (scrisorile de răspuns se redactează în aceeași zi, faxurile de răspuns se trimit în termen de o oră, iar mostrele în termen de două zile), prin intermediul programelor sale de dezvoltare orientată spre consumator. Când a sosit o cerere pentru „un cuțit de bucătărie care să nu necesite ascuțire", din partea celui mai mare detailist american, Sears Roebuck, în loc să răspundă, ca mulți alți concurenți ai săi abordați de Sears, „Nu facem așa ceva; nimeni nu face. Deci nu putem face un asemenea cuțit", cei de la Richardson au reflectat asupra problemei. În cele din urmă, ei au creat atât cuțitul, cât și mecanismul de ascuțire automată a lamei zimțate a acestuia, mecanism care o menține permanent ascuțită. Atenția acordată dorințelor clienților firmei se reflectă și în vasta gamă de produse pe care ea le realizează, de la cele treizeci de cuțite profesionale de bucătărie care constituie „vedetele" firmei, până la cuțitașele acordate clienților în scop de promovare, distribuite de către benzinării.[15]

Marketing inovator

Potrivit principiului de **marketing inovator**, firma trebuie să caute permanent să-și îmbunătățească în mod real produsele și activitatea de marketing. O firmă care va ignora găsirea unor metode de lucru noi și mai eficiente își va pierde în cele din urmă clienții în favoarea altei firme, care a reușit să facă acest lucru.

Firma Dell, producătoare de calculatoare, cea care a aplicat pentru prima oară sistemul de vânzare prin poștă a calculatoarelor personale la sfârșitul anilor '80, constituie un bun exemplu de operator de marketing inovator. Specialiștii săi au constatat faptul că persoanele care cumpără aceste calculatoare erau tot mai bine informate despre produsele și programele pe care le doreau. Ele puteau lua singure o decizie de cumpărare fără a fi ajutate în vreun fel de agenții de vânzări. Cumpărătorii doreau să beneficieze de o livrare rapidă a produsului și de service de calitate după achiziționarea lui. În același timp, nu doreau să colaboreze cu intermediari. Firma Dell a evitat astfel canalele de distribuție tradiționale utilizate de concurență și, vânzând direct clienților săi, a creat un punct unic de vânzare pe baza noului sistem de distribuție convenit cu aceștia. Sistemul respectiv a avut un atât de mare succes, încât mulți concurenți l-au adoptat și ei rapid. În prezent, Dell continuă să păstreze relații directe cu utilizatorii produselor sale, ceea ce-i permite să afle mai multe lucruri, să învețe mai repede și să fie mai operativă în reacția sa la nevoile dinamice și variate ale clientelei.[16]

Marketing orientat spre valoare

Potrivit principiului de **marketing orientat spre valoare**, firma ar trebui să-și investească majoritatea resurselor în activități de marketing creatoare de valoare. Multe din acțiunile

operatorilor de marketing – promovări „fulger" ale vânzărilor, schimbări minore ale ambalajului, reclamă exagerată – contribuie la creșterea vânzărilor pe termen scurt, dar creează mai puțină *valoare* decât îmbunătățirea calității, caracteristicilor sau comodității în utilizare a produsului. Marketingul uman presupune atragerea unei clientele fidele pe termen lung, prin continua îmbunătățire a valorii pe care consumatorii o obțin de la oferta de piață a firmei.

Marketing al misiunii sociale

Conceptul de **marketing al misiunii sociale** reflectă faptul că firma trebuie să-și definească misiunea în termeni mai largi, de ordin *social*, și nu doar în termeni înguști, referitori la *produs*. Când o firmă își definește misiunea socială, angajații lucrează cu mai multă plăcere și au o orientare mai clară în munca pe care o fac. De exemplu, definită în termeni înguști, de produs, misiunea firmei Johnson & Johnson ar putea fi aceea de „a vinde leucoplast și ulei pentru sugari". Însă ea își definește în termeni mai largi misiunea:

> Credem că suntem răspunzători, în primul rând, față de medici, asistente și pacienți, față de mame și de toți cei care utilizează produsele sau serviciile noastre. Pentru a răspunde nevoilor acestora, tot ceea ce facem trebuie să poarte amprenta unei calități superioare. Ne vom strădui permanent să reducem cheltuielile cu scopul de a practica în continuare prețuri rezonabile. Comenzile se cuvine să fie onorate cu promptitudine și precizie. Furnizorii și distribuitorii trebuie să aibă posibilitatea de a obține un profit rezonabil. Suntem răspunzători față de angajații noștri, bărbați și femei care lucrează pentru noi în întreaga lume. Fiecare din ei trebuie tratat ca o persoană aparte; să le respectăm demnitatea și să le recunoaștem meritele... Suntem răspunzători față de comunitățile în care trăim și muncim, precum și față de comunitatea mondială în ansamblu. Se impune să fim buni cetățeni, să sprijinim inițiativele de valoare și operele caritabile și să ne plătim cota noastră de impozite. Se cere să încurajăm acțiunile cetățenești și progresul în educație și ocrotirea sănătății, să păstrăm în bună stare proprietatea pe care avem privilegiul de a o folosi, protejând mediul înconjurător și resursele naturale.[17]

Reformularea obiectivului principal al vânzării produselor de larg consum sub forma misiunii mai ample de servire a intereselor consumatorilor, angajaților, furnizorilor și altor membrii ai „comunității mondiale" creează, în concepția angajaților de la Johnson & Johnson, un nou sens al finalității.

Marketing social

Aplicând principiul **marketingului social**, o firmă adoptă decizii de marketing pe baza nevoilor consumatorilor, a intereselor lor pe termen lung, a nevoilor firmei și a intereselor de perspectivă ale societății.

Firma știe că neglijarea intereselor pe termen lung ale consumatorilor și societății înseamnă un deserviciu făcut acestora. Un prim aspect se referă la faptul că, de multe ori, nevoile, dorințele și interesele de perspectivă ale clientului coincid, iar clienții sunt cei care știu cel mai bine ce le trebuie. Totuși, ei nu iau întotdeauna deciziile cele mai potrivite. Oamenii vor să mănânce alimente grase, dăunătoare sănătății. Unii vor să fumeze, știind că fumatul îi poate omorî, afectându-i în plus și pe alții. Multora le place să consume băuturi alcoolice în ciuda efectelor nocive ale acestui obicei. Pentru a menține sub control o parte din relele potențiale ale activității de marketing, este necesar ca, prin mijloacele de comunicare în masă, să se explice și să se dovedească de ce sunt dăunătoare fumatul, mâncărurile grase și consumul de alcool. De asemenea, este necesară introducerea unor

reglementări, implicite, dacă nu explicite (oficiale), în vederea limitării cererii pentru asemenea produse.

Un al doilea aspect al problemei se referă la faptul că, uneori, dorințele consumatorilor sunt în dezacord cu interesele generale ale societății. Dacă prin activitatea de marketing, firma își propune să satisfacă nevoile clienților săi, dorințele neagreate de întreaga societate, dar proprii anumitor clienți, îi pun pe operatorii de marketing în fața unei dileme. Consumatorii vor să aibă în casele lor rame, uși și mobilă din lemn masiv, simboluri ale bunăstării și prestigiului social, dar poate că societatea ar vrea să fie protejată pădurea amazoniană. Consumatorii doresc să beneficieze de confortul oferit de sistemele de aer condiționat, dar avem nevoie, totuși, de stratul de ozon din atmosferă. Consumatorii de pretutindeni ar trebui să folosească benzină fără plumb, dar nu pe toți îi interesează acest lucru. Marketingul trebuie să reacționeze rapid la diferențele existente între dorințele consumatorilor și interesul general. Acolo unde nu există o orientare suficient de bine definită din partea mișcării consumatorilor și nici un simț al responsabilității proprii din partea consumatorilor înșiși, ar fi mai indicat ca operatorii de marketing să-și controleze sau să-și reglementeze singuri atitudinea în privința oferirii unor bunuri sau servicii nedorite de societate în ansamblul ei. În caz contrar, legislația va face aceasta în locul lor.

Un operator de marketing orientat spre societate ar trebui să realizeze produse care să fie nu doar plăcute, ci și benefice.

Diferența este prezentată în figura 2.3, unde se observă că bunurile pot fi clasificate în funcție de măsura în care ele produc consumatorului satisfacție imediată și avantaje pe termen lung pentru acesta. **Produsele avantajoase** oferă atât satisfacție imediată, cât și mari avantaje pe termen lung. Din această categorie ar putea face parte un aliment gustos *și* hrănitor. **Produsele atrăgătoare** oferă satisfacție imediată, dar pot dăuna consumatorilor pe termen lung. În această categorie se încadrează produse ca dulciurile, alcoolul și țigările. **Produsele folositoare** sunt puțin atrăgătoare, dar oferă consumatorilor mari avantaje pe termen lung. Centurile de siguranță și pernele pneumatice din dotarea automobilelor sunt astfel de produse. În sfârșit, **produsele deficitare**, cum ar fi medicamentele ineficiente și cu gust neplăcut, nu oferă nici satisfacție imediată, nici avantaje pe termen lung.

Produsele atrăgătoare ridică o problemă: ele se vând foarte repede, dar pot ajunge să dăuneze consumatorului. Un produs nou are posibilitatea, așadar, să sporească avantajele pe termen lung și să fie la fel de atrăgător. De exemplu, firma britanică Reckitt & Coleman, producătoare de medicamente și bunuri gospodărești, a creat un detergent de rufe, fără fosfați, care este mai eficient decât detergenții ecologici existenți. Produsele folositoare ridică problema îmbunătățirii caracteristicilor atrăgătoare, astfel încât ele să devină mai

Figura 2.3 Clasificarea noilor produse din punct de vedere social

avantajoase pentru consumatori. De exemplu, grăsimile sintetice și înlocuitorii de grăsimi, cum ar fi produsul Simplesse al firmei NutraSweet, promit să crească apetitul pentru mâncăruri cu conținut scăzut în calorii și lipide.

Etica activității de marketing

Operatorii de marketing conștienți de acțiunile lor se confruntă cu numeroase probleme de ordin moral. Adeseori, ei nu-și pot da seama foarte clar care este cel mai nimerit mod de acțiune. Deoarece nu toți managerii au simțul moralității bine dezvoltat, firmele trebuie să adopte *politici de etică a marketingului la nivel de organizație*. O asemenea politică va cuprinde principiile după care trebuie să se călăuzească fiecare angajat al firmei în activitatea sa. Ele acoperă sfera relațiilor cu distribuitorii, standardele de publicitate, servirea clientului, stabilirea prețurilor, dezvoltarea produsului și standardele de etică generală.

Chiar și cele mai bune principii călăuzitoare nu pot rezolva cele mai dificile probleme de etică cu care se confruntă operatorul de marketing. În tabelul 2.1 sunt prezentate câteva probleme de acest gen. În cazul în care operatorii de marketing apelează la acțiuni generatoare de vânzări imediate în toate aceste situații, comportamentul lor ar putea fi caracterizat ca imoral. În cazul în care ei nu apelează la *nici una* din aceste acțiuni, activitatea lor ar putea fi ineficientă din punct de vedere managerial; iar ei înșiși ar fi supuși unei continue tensiuni morale. Managerii trebuie să dispună de un set de principii care să-i ajute să determine importanța morală a fiecărei situații și să decidă cât de departe pot merge cu conștiința lor etică.

Dar *ce* principiu ar trebui să călăuzească atitudinea firmelor și a managerilor de marketing în problema responsabilității etice și sociale? Un principiu ar fi acela conform căruia problema respectivă este de competența pieței libere și a sistemului juridic. În acest caz, firmele și managerii lor nu sunt obligați să facă judecăți de ordin moral. Firmele pot face orice le permite sistemul.

Conform celui de-al doilea principiu, responsabilitatea nu cade în sarcina sistemului, ci în sarcina fiecărei firme și a fiecărui manager în parte. Această filosofie mai evoluată presupune ca firmele să posede o așa-numită „conștiință socială". Firmele și managerii lor ar trebui să aplice standarde înalte de etică și morală atunci când adoptă decizii la nivel de organizație, indiferent de „ceea ce permite sistemul". Istoria oferă un șir nesfârșit de exemple referitoare la firme ale căror acțiuni, perfect legale, purtau amprenta unei iresponsabilități profunde. Să luăm exemplul pilulei pentru slăbit comercializate pe piața S.U.A.:

> Înainte de adoptarea legii alimentelor și medicamentelor naturale, într-o reclamă făcută unei pilule pentru slăbit se promitea că persoana care lua această pilulă putea mânca orice, oricând, pierzând în același timp în greutate. Prea frumos ca să fie adevărat? Și totuși, afirmațiile erau perfect adevărate; produsul s-a ridicat la înălțimea publicității cu o eficiență înfricoșătoare. Se pare însă că principalul ingredient activ al acestui „supliment dietetic" erau larvele de tenie. Aceste larve se dezvoltă în intestinul omului și, desigur, se hrănesc foarte bine; în timp, persoana respectivă poate chiar să moară de foame din această cauză.[18]

Fiecare firmă și manager de marketing trebuie să-și însușească o atitudine morală și responsabilă din punct de vedere social. Conform conceptului de marketing social, fiecare manager trebuie să privească dincolo de ceea ce este legal și să aplice standarde bazate pe integritatea personală, conștiința morală a organizației și bunăstarea pe termen lung a consumatorilor. O concepție clară și responsabilă îl va ajuta pe managerul de marketing să

TABELUL 2.1

1. Lucrați la o firmă producătoare de țigări și până acum nu erați convins că fumatul poate produce cancer. Pe biroul dumneavoastră ajunge un raport în care se demonstrează foarte clar legătura existentă între fumat și cancer. Ce ați face în acest caz?
2. Compartimentul de cercetare-dezvoltare al firmei dumneavoastră a adus produselor ușoare modificări. Produsele nu sunt tocmai „noi și îmbunătățite", dar dumneavoastră știți că, tipărind aceste cuvinte pe ambalaj și specificând aceste lucruri în reclame, vânzările firmei vor crește. Ce ați face în acest caz?
3. Vi s-a cerut să adăugați la linia dumneavoastră de produse un model simplu, fără prea multe accesorii, care prin publicitate să atragă clienții la magazin. Produsul nu va fi foarte bun, dar personalul de vânzare va ști cum să orienteze atenția cumpărătorilor către modelele mai scumpe. Vi se cere să acordați undă verde acestui model simplu. Ce ați face?
4. Vă gândiți să angajați un manager de produs care tocmai a plecat de la o firmă concurentă. Acesta ar fi mai mult decât bucuros să vă dezvăluie toate planurile pe care concurentul și le-a făcut pentru anul viitor. Ce ați face?
5. Unul din distribuitorii dumneavoastră cei mai importanți dintr-o anumită regiune a avut recent câteva probleme familiale și vânzările sale au scăzut. Se pare că-i va mai lua ceva timp ca să-și rezolve aceste probleme. Între timp, vânzările scad foarte mult. Legal, ați putea anula dreptul de franșiză acordat distribuitorului, înlocuindu-l pe acesta cu un altul. Ce ați face?
6. Aveți ocazia să câștigați un client foarte important, ceea ce pentru dumneavoastră și firma pe care o conduceți ar însemna foarte mult. Agentul care se ocupă cu aprovizionarea vă sugerează că un „cadou" ar influența decizia persoanei respective. Adjunctul dumneavoastră vă recomandă să trimiteți un televizor color de marcă acasă la cumpărător. Ce ați face?
7. Ați auzit că un concurent dispune de un produs cu o caracteristică nouă, care va contribui la creșterea substanțială a vânzărilor sale. Concurentul va prezenta acest produs la o întâlnire cu distribuitorii săi, în cadrul expoziției anuale. Ați putea trimite acolo un agent care să afle despre ce caracteristică este vorba. Ce ați face?
8. Trebuie să alegeți între trei campanii de publicitate elaborate de agenția dumneavoastră. Prima (A) este o campanie neagresivă de informare corectă. A doua (B) apelează la mesaje emoționale cu încărcătură erotică și exagerează avantajele produsului. A treia (C) apelează la reclame zgomotoase, iritante, care vor atrage cu siguranță atenția publicului. Testele prealabile arată că aceste campanii sunt eficiente în următoarea ordine: C, B și A. Ce ați face?
9. Intervievați o persoană capabilă, de sex feminin, în vederea ocupării unui post de agent de vânzări. Ea este mai bine pregătită decât bărbatul pe care tocmai l-ați intervievat. Totuși, știți că unii din clienții dumneavoastră importanți preferă să trateze cu bărbații și deci, dacă ați angaja-o pe ea, vânzările dumneavoastră ar fi ceva mai mici. Ce ați face?
10. Sunteți director comercial la o editură. Agenții de vânzări ai concurentului dumneavoastră merg din casă în casă, pretinzând că efectuează un sondaj. După ce pun întrebările, încearcă să vândă ceva. Tehnica pare să fie foarte eficientă. Ce ați face?

rezolve multe din problemele spinoase pe care le ridică activitatea de marketing și alte activități umane.

Numeroase asociații și organizații profesionale au propus adoptarea unor coduri etice, iar în prezent multe firme adoptă propriile coduri etice. Aproximativ jumătate din firmele europene (un număr relativ mic în comparație cu cei 90% din totalul celor mai mari 2.000 de firme din S.U.A.) au stabilit „coduri ale practicilor etice" pentru angajații lor. Mai recent, se depun eforturi pentru stabilirea unui cod etic internațional (a se vedea secțiunea „2.3 Marketingul în lume"). De asemenea, firmele participă la programe de „educație etică", în cadrul cărora managerii iau cunoștință de problemele etice importante și de soluțiile optime corespunzătoare acestora.[19]

Interesul actual manifestat față de etică își are originea în marile scandaluri cunoscute publicului din întreaga lume, începând cu delictele comise la mijlocul anilor '80 în industria de apărare (este cazul să amintim aici de firma americană General Dynamics care a practicat, în mod voit, prețuri mai mari pentru Pentagon) și ajungând la poluare (cazul uzinei de carbid din Bhopal, India, care a eliminat în mod neglijent vaporii toxici în atmosferă, ucigând peste 2.500 de oameni).

2.3 MARKETINGUL ÎN LUME

În căutarea unei etici universale

În iulie 1994, Masa Rotundă de la Caux (MRC) a lansat un *cod etic internațional,* respectiv un cod de *Principii de afaceri* în șapte puncte, în care accentul cade pe necesitatea încorporării valorilor morale în procesele decizionale ale firmelor. Documentul, primul de acest fel adoptat până atunci, a fost conceput pentru a atrage în această mișcare susținători influenți din Europa, Japonia și S.U.A. Dintre semnatarii lui fac parte Ryuzaburo Kaku, președintele firmei japoneze Canon, John Charlton, directorul Băncii Chase Manhattan din New York, și un grup de directori de firme din orașele americane Minneapolis și St. Paul.

MRC a luat ființă în 1968, la inițiativa lui Frederik Philips, fost președinte al binecunoscutei companii olandeze Philips, și a lui Olivier Giscard D'Estaing, vicepreședinte al Școlii de Afaceri Insead de la Fontainebleau (Franța), în încercarea de a reduce tensiunile existente la acea vreme în relațiile comerciale cu Japonia. Grupul se întâlnește anual în mica localitate elvețiană Caux-sur-Montreux, membrii săi fiind preocupați de „stabilirea unor legături economice și sociale constructive între țările lor și de responsabilitățile comune care le revin față de restul lumii".

Principiile rezumă obiectivul grupului de a stabili „un standard internațional de apreciere a comportamentului firmelor", adică un document de referință care să ajute mai multe firme să-și elaboreze propriile coduri etice. Autorii acestei inițiative încearcă să „declanșeze un proces de identificare a valorilor comune, de armonizare a diferitelor valori și, în consecință, de creare a unei perspective comune asupra comportamentului firmelor, acceptată și respectată de către toți".

În *Principiile* adoptate de MRC se cuprind responsabilitățile firmelor față de beneficiarii activității lor (clienți, angajați, acționari) și față de țările în care operează. Furnizorii și concurenții ar trebui să se aștepte ca firmele să-și „onoreze obligațiile într-un spirit de onestitate și imparțialitate". Comportamentul de afaceri ar trebui să fie guvernat de un spirit de încredere care să nu se oprească la litera legii, iar reglementările interne și internațio-

2.3 MARKETINGUL ÎN LUME *(continuare)*

nale ar trebui să fie și ele respectate. Prin acest document se mai cere firmelor să promoveze „liberalizarea progresivă și judicioasă a comerțului", „să protejeze și să îmbunătățească, acolo unde este posibil, calitatea mediului" și să evite practicile ilicite.

Principiile se inspiră, după toate probabilitățile, din două tradiții legate de comportamentul etic: filosofia japoneză denumită *kyosei*, care are la bază „traiul și munca în comun pentru binele umanității", și „demnitatea umană", conform căreia inviolabilitatea sau valoarea fiecărui individ este un scop și nu un mijloc de realizare a intereselor altora, nici chiar a intereselor majorității. Neville Cooper, președinte al firmei Top Management Partnership și unul din fondatorii Institutului Britanic de Etică în Afaceri, a arătat că, la început, grupul MRC nu și-a dat seama de faptul că era posibilă armonizarea a trei puncte de vedere diferite. Americanii tind să pună accentul pe responsabilitatea firmei și nu pe cea a statului față de problemele comunității. Japonezii acordă o mai mare importanță echipei decât individului. În Europa, există o puternică tradiție a drepturilor individului. Deși pare ideal să se aștepte o combinare a diferitelor tendințe și preferințe culturale, Cooper insistă asupra faptului că formularea unor reguli precise este, într-o primă instanță, o modalitate foarte bună de clarificare a ambiguităților pentru membrii unei organizații.

Necesitatea adoptării de către firme a unor coduri etice este mai larg acceptată astăzi decât era cu un deceniu în urmă. De exemplu, în Marea Britanie, una din trei companii mai importante se orientează după un astfel de cod. Cu toate acestea, scepticii afirmă că aceste coduri nu pot determina o atitudine etică din partea firmelor sau angajaților lor. Dimpotrivă, susținătorii ideii cred că ea constituie un început bun și că reprezintă deocamdată numai un instrument, asemenea ciocanului cu care nu se poate construi în întregime o casă. Firmele „luminate" vor accepta acest lucru.

Surse: Tim Dickson, "The search for universal ethics", *Financial Times* (22 iul. 1994), 11.

Totuși, codurile scrise nu asigură comportamentul etic. Codul adoptat de Corporația Prudential, specializată în asigurări pe viață și de bunuri, arată că firma se angajează să lucreze pentru binele acționarilor, clienților și personalului său. În acest cod se spune că „prin activitatea pe care o desfășoară, corporația își propune... să se mențină în spiritul și în litera legii și să contribuie din plin la dezvoltarea și bunăstarea comunității în cadrul căreia operează". Principiile respective reflectă bunele intenții ale corporației, dar sunt prea abstracte ca să ofere un model de acțiune pentru cazurile în care interesele acesteia diferă în mare măsură de cele ale angajaților, clienților sau comunității locale. Un cod etic trebuie să cuprindă și indicații, prin care să se arate angajaților ce trebuie să facă în anumite situații controversate, de pildă atunci când li se dă ori li se cere să dea mită. De asemenea, el trebuie să cuprindă o serie de sancțiuni, fără de care principiile etice nu sunt decât niște „gogoși" cu rol de promovare.

Firmele sunt obligate să elaboreze o politică detaliată în privința rezolvării unor probleme, cum ar fi: conflictele de interese, mita, „atențiile", relațiile cu concurența și drepturile acționarilor, precum și ale altor beneficiari ai activității lor. Fiecare funcție a firmei ar trebui să beneficieze de o asemenea politică, adaptată specificului său. De exemplu, cum trebuie să se comporte membrii compartimentului de export, care lucrează cu Arabia Saudită, o țară în care mita este o practică de afaceri curent folosită? Unele firme ar putea aplica

standarde mai dure decât altele. Codul etic al producătorului de blugi Levi Strauss interzice mita, indiferent că este sau nu o practică obișnuită sau legală în țările în care operează. În Europa, culturile naționale impun aplicarea unor standarde comportamentale diferite asupra indivizilor și organizațiilor. În Uniunea Europeană, fiecare sector al pieței se caracterizează încă printr-un amestec de practici comerciale acceptate, coduri de practici și reglementări oficiale. UE s-ar putea orienta către adoptarea unei politici etice și a unor coduri de comportament paneuropene, dar ziua în care acest lucru se va întâmpla este încă destul de departe.[20]

Responsabilitatea etică și socială presupune o implicare totală din partea firmelor. Această responsabilitate trebuie să constituie o componentă a culturii de ansamblu a organizației. Programele sau cursurile de etică destinate angajaților contribuie la difuzarea normelor și codurilor etice în rândurile acestora, pe când analizele comportamentului etic pot ajuta la urmărirea și evaluarea atitudinii firmelor și la utilizarea concluziilor în vederea adaptării atât a politicii, cât și a comportamentului etic:

> În ultimă instanță, „comportamentul etic" trebuie să fie o parte integrantă a organizației, un mod de viață adânc înrădăcinat în corpul acesteia... În orice întreprindere, acest comportament trebuie să fie o tradiție, un stil de afaceri transmis angajaților din generație în generație, la toate nivelurile organizației. Este răspunderea conducerii, începând cu cea superioară, să constituie un exemplu de comportament și să creeze condiții ca acest comportament etic să fie nu doar încurajat și răsplătit, ci să reprezinte un etalon prin comparație cu care orice atitudine mai indulgentă să fie total inacceptabilă.[21]

Directorii de marketing ai anilor '90 se confruntă cu numeroase provocări. Progresele tehnice înregistrate în domeniile energiei solare, calculatoarelor personale, televiziunii prin cablu, medicinei moderne și ale noilor forme de transport, recreere și comunicare fac să apară ocazii de piață extrem de numeroase. Cu toate acestea, factorii socio-economici, culturali și naturali limitează permanent sfera de acțiune a marketingului. Firmele capabile să creeze valori noi și să practice un marketing orientat spre responsabilitate socială vor ajunge să cucerească lumea.

POLITICA PUBLICĂ ȘI MARKETINGUL

În încheiere, dorim să vă supunem atenției o serie de principii care ar putea sta la baza politicii publice în privința activității de marketing. Aceste principii reflectă premisele care, în cea mai mare parte, constituie fundamentul teoriei și practicii moderne de marketing.

Principiul libertății consumatorului și producătorului

Pe cât posibil, deciziile de marketing trebuie să fie luate de consumatori și producători în condițiile unei libertăți relative. Libertatea este foarte importantă pentru un sistem de marketing, dacă acesta își propune să creeze un nivel de trai ridicat. Oamenii pot fi satisfăcuți în felul în care înțeleg ei satisfacția și nu cum o înțeleg alții. Acest lucru duce la creșterea satisfacției printr-o mai bună adaptare a produselor la dorințele oamenilor. Libertatea producătorilor și a consumatorilor este piatra de temelie a unui sistem de marketing dinamic. Dar, pentru ca această libertate să fie o realitate practică și pentru prevenirea abuzurilor, este necesară elaborarea și aplicarea altor principii.

Principiul evitării potențialelor efecte nocive

Într-o măsură oarecare, tranzacțiile efectuate în mod liber de către producători și consumatori sunt treaba lor. Sistemul politic controlează libertatea producătorului sau a consumatorului numai ca să prevină derularea acelor tranzacții care ar dăuna sau ar amenința să dăuneze producătorului, consumatorului sau terților. Efectele dăunătoare ale tranzacțiilor constituie, în opinia marii majorități a specialiștilor, motivul intervenției statului. Se pune întrebarea dacă efectul nociv real sau potențial este suficient de mare ca să justifice această intervenție.

Principiul satisfacerii nevoilor de bază

Sistemul de marketing ar trebui să-i servească atât pe consumatorii dezavantajați, cât și pe cei bogați. Într-un sistem liber, producătorii realizează bunuri destinate pieței care doresc și pot să le cumpere. Unele categorii de consumatori, fără putere de cumpărare, pot fi lipsiți de bunurile și serviciile necesare, ceea ce le-ar afecta starea fizică sau psihologică. În paralel cu apărarea principiului libertății producătorului și consumatorului, sistemul de marketing ar trebui să sprijine inițiativele economice și politice de soluționare a acestei probleme. El ar trebui să depună eforturi de satisfacere a nevoilor de bază ale tuturor oamenilor, astfel încât fiecare să beneficieze într-o oarecare măsură de nivelul de trai pe care sistemul îl creează.

Principiul eficienței economice

Sistemul de marketing depune eforturi de a oferi bunurile și serviciile în condiții de eficiență. Măsura în care pot fi satisfăcute nevoile și dorințele societății depinde de eficiența utilizării resurselor limitate. Pentru ca activitatea de marketing să fie eficientă, sistemul are nevoie de concurență. O piață deschisă creează condiții pentru existența concurenței, circulația liberă a bunurilor, libertatea informației și informarea cumpărătorilor. Toate aceste lucruri fac o piață să fie eficientă. Pentru a obține profituri, firmele trebuie să fie atente la costurile lor și, în același timp, să creeze produse, să practice prețuri și să aplice programe de marketing care să satisfacă nevoile cumpărătorului. Acesta este extrem de satisfăcut dacă dispune de produse concurente, la prețuri și calități diferite și dacă alege cu grijă între acestea. Existența unei concurențe active și a cumpărătorilor bine informați menține calitatea la un nivel ridicat și prețurile la un nivel coborât. Dar ceea ce este mult mai important, concurența elimină cele mai slabe produse și servicii. La succes se pot aștepta numai producătorii care se străduiesc să ofere cea mai bună valoare.

Principiul inovației

Sistemul de marketing încurajează inovația autentică cu scopul de a reduce costurile de producție și distribuție și de a crea produse noi care să satisfacă nevoile în continuă schimbare ale consumatorilor. O mare parte a inovațiilor nu sunt decât imitații după alte mărci, cu ușoare diferențe, care să facă produsele vandabile. Consumatorul poate identifica existența a zeci de mărci asemănătoare în cadrul unei singure clase de produse. Un sistem de marketing eficient încurajează însă inovațiile și diferențierile reale, cu scopul de a răspunde cerințelor diferitelor segmente ale pieței.

Principiul educării și informării consumatorului

Un sistem de marketing eficient investește masiv în educarea și informarea consumatorului, cu scopul de a crește satisfacția și bunăstarea acestuia pe termen lung. Potrivit principiului eficienței economice, aceste investiții sunt necesare mai ales atunci când produsele se confundă din cauza numărului lor mare și a afirmațiilor contradictorii cu privire la acestea. Ideal ar fi ca firmele să furnizeze suficient de multe informații referitoare la produsele lor. Dar și organizațiile consumatorilor, organismele legiuitoare și statul pot obține informații și evaluări în această privință. Ele ar trebui să încurajeze prezentarea, în mijloacele de comunicare, a argumentelor pro și contra consumului unor bunuri și servicii, în cazul în care nici promisiunile firmelor, nici afirmațiile cumpărătorilor nu sunt demne de încredere.

Principiul protecției consumatorului

Educarea și informarea consumatorului nu pot rezolva întreaga problemă a protecției acestuia. Sistemul de marketing trebuie să ofere consumatorilor și protecția necesară. Produsele de azi sunt atât de complexe, încât chiar și cei mai informați consumatori nu le pot evalua cu deplină certitudine. Ei nu știu dacă un telefon mobil produce radiații care cauzează cancerul, dacă o mașină nouă are defecte la sistemul de siguranță, sau dacă un nou medicament are efecte secundare periculoase. Un organism guvernamental trebuie să verifice și să aprecieze gradul de siguranță al diferitelor produse alimentare, jucării, aparate electrocasnice, țesături, mașini și construcții. De asemenea, acest organism ar trebui să evalueze integritatea sau profesionalismul prestatorilor de servicii cum ar fi: băncile, societățile de asigurare, medicii și poliția. Este posibil ca oamenii să cumpere produse, dar să nu știe ce consecințe au acestea asupra mediului înconjurător, așa încât protecția consumatorului acoperă și activitățile de protecție și de marketing care ar putea afecta calitatea mediului. În sfârșit, protecția consumatorilor acționează ca un scut împotriva practicilor înșelătoare și a tehnicilor de vânzare sub presiune, pentru persoanele lipsite de apărare.

Aceste șapte principii au la bază premisa că obiectivul activității de marketing nu este limitat la simpla maximizare a profiturilor firmei, a consumului total sau a posibilităților de alegere ale consumatorului, ci se extinde la găsirea unui echilibru între acești indicatori și cel al maximizării calității vieții.

Prin calitatea vieții se înțelege satisfacerea nevoilor de bază, disponibilitatea unui mare număr de produse de calitate și viața într-un mediu natural și cultural sănătos. Administrat corect, sistemul de marketing poate contribui la crearea și furnizarea unei calități superioare a vieții tuturor oamenilor. Însușirea autentică a filosofiei de marketing poate fi considerată, în consecință, o activitate productivă și nu una distructivă. Pentru că marketingul orientat spre asumarea responsabilităților funcționează.

REZUMAT

Un sistem de marketing trebuie să cunoască, să servească și să satisfacă nevoile consumatorului; să contribuie la îmbunătățirea calității vieții acestuia. În eforturile lor de satisfacere a nevoilor consumatorilor, operatorii de marketing pot acționa uneori într-un mod care să nu fie pe placul sau spre avantajul tuturor. Managerii de marketing ar trebui să acorde atenție principalelor *critici la adresa marketingului.*

Critica *impactului marketingului asupra bunăstării consumatorului individual* a vizat prețurile mari, practicile înșelătoare, vânzarea sub presiune, produsele de calitate inferioară sau nesigure, uzura morală planificată și servirea necorespunzătoare a consumatorilor dezavantajați. Criticile aduse *impactului marketingului asupra societății* s-au referit la crearea unor nevoi false, materialismul exagerat, numărul redus al bunurilor publice, poluarea culturală și excesul de putere politică. S-au adus critici și *impactului marketingului asupra altor firme*, mai precis pentru păgubirea concurenților și reducerea concurenței prin preluări de firme, pentru practicile care ridică bariere la intrarea pe piață și practicile de concurență neloială.

Preocupările legate de sistemul de marketing au determinat apariția *mișcărilor cetățenești*. **Consumerismul** este o mișcare socială organizată care urmărește întărirea drepturilor și a puterii consumatorilor în relațiile lor cu vânzătorii. Operatorii de marketing vigilenți consideră această mișcare ca pe o posibilitate de servire mai bună a consumatorilor printr-o informare, educare și protecție superioară a acestora.

Ecologismul este o mișcare socială organizată care încearcă să minimizeze efectul dăunător al practicilor de marketing asupra mediului înconjurător și calității vieții. Ea susține limitarea cerințelor consumatorului în momentul în care satisfacerea lor ar necesita un cost de protecție a mediului prea mare. Inițiativele cetățenești au contribuit la adoptarea multor legi de protecție a consumatorilor în privința siguranței produselor, ambalării lor, acordării creditelor și publicității.

La început, multe firme s-au opus acestor mișcări și legi sociale, dar în prezent, majoritatea lor recunosc necesitatea informării, educației și protecției corespunzătoare a consumatorilor. Unele din ele au pus în practică o politică a **marketingului uman (luminat)**, bazată pe *orientarea spre consumator, inovație, crearea valorii, misiune socială* și *orientare socială*. Firmele răspund tot mai mult nevoii de a elabora politici și principii călăuzitoare care să-i ajute pe angajații lor să rezolve problemele de *etică ale activității de marketing*. Firmele sunt constrânse să țină seama de cele șapte principii ale politicii publice referitoare la marketingul modern, orientat spre responsabilitate socială: *libertatea consumatorului și a producătorului, evitarea potențialelor efecte dăunătoare, satisfacerea nevoilor de bază, eficiența economică, inovația, educarea și informarea consumatorului* și *protecția consumatorului*.

PROBLEME DE DISCUTAT

1. Un producător de alimente pentru sugari a primit reclamații din partea unor consumatori care au găsit în produs cioburi de sticlă. Ce ați recomanda firmei respective să facă? Este bine sau nu să retragă de pe piață aceste produse?
2. Marketingul *creează* bariere la intrarea pe piață sau le *elimină*? Descrieți felul în care un producător local de articole de curățat pentru uz casnic ar putea folosi publicitatea pentru a concura cu liderul pieței, care deține o cotă dominantă pe segmentul respectiv.
3. Dacă ați fi director de marketing la o firmă din industria chimică, ce ați alege: reglementări guvernamentale asupra nivelului acceptabil de poluare a aerului și a apei, sau un cod propriu al industriei respective, în care să se specifice nivelurile corespunzătoare ale emisiilor de substanțe poluante? De ce?

4. Alegeți o companie multinațională care, în opinia dumneavoastră, aplică principiile marketingului uman. Școala dumneavoastră aplică aceste principii? Dați câteva exemple în sprijinul afirmațiilor dumneavoastră.
5. Comparați concepția de marketing cu principiul marketingului social. Sunteți de părere că operatorii de marketing ar trebui să-l adopte pe acesta din urmă? De ce?
6. Dacă ați putea schimba sistemul nostru de marketing, ce îmbunătățiri posibile i-ați aduce? Ce îmbunătățiri i-ați aduce în calitate de consumator sau de practicant începător al marketingului?

APLICAREA CONCEPTELOR

1. Schimbările survenite în atitudinea consumatorilor, mai ales intensificarea acțiunilor mișcării consumeriste și ecologiste, au determinat o mai mare orientare a firmelor către marketingul social – și spre un marketing care, *se presupune*, este benefic pentru societate, dar în realitate este mai mult o înșelăciune.
   - Dați trei exemple de campanii de marketing care, în opinia dumneavoastră, sunt real orientate către societate. Dacă este posibil, dați exemple de reclame sau ambalaje care susțin aceste campanii.
   - Dați trei exemple de imitații înșelătoare sau îndoielnice ale marketingului social. Cum vă dați seama care campanii sunt autentice și care nu?
   - Ce soluții ați recomanda pentru rezolvarea acestei probleme, în caz că ea există?
2. Gândiți-vă o clipă la societatea noastră modernă. Ca societate, avem multe lucruri cu care să ne mândrim, dar și multe domenii în care mai avem încă multe de făcut.
   - Enumerați zece lucruri importante care trebuie făcute. Acestea se pot referi la probleme economice, de educație, de ocrotire a sănătății, ecologice, politice sau din orice altă sferă importantă a vieții sociale.
   - Extrageți din cele enumerate anterior o problemă care are o mare importanță în opinia dumneavoastră. Folosind ceea ce ați învățat până acum, faceți o listă cu modalitățile în care principiile și instrumentele de marketing ar putea fi utilizate în vederea rezolvării problemei.

NOTE

1. Vezi Richard Tomkins, "Addiction or taste in battle for smokers' allegiance", *Financial Times* (23 iun. 1994), 6; "The race is on to sue America's tobacco giants, *The Economist* (25 febr. 1995), 7; "Tobacco adverts", *The Economist* (5 feb. 1994), 33-34. Pentru o analiză mai aprofundată a avantajelor și dezavantajelor interzicerii totale a publicității făcute țigărilor, vezi David Short, "Winners and loosers in the tobacco advertising war", *The European* (24-30 iun. 1994), 25.
2. Vezi Steven H. Star, "Marketing and its discontents", *Harvard Business Review* (nov.-dec. 1989), 148-154.
3. Vezi John F. Gaski și Michael Etzel, "The index of consumer sentiment toward marketing", *Journal of Marketing* (iul. 1986), 71-78; "The public is willing to take business on", *Business Week* (29 mai 1989), 29; și Fay Rice, "How to deal with tougher customers", *Fortune* (3 dec. 1990) 38-48.

4. Extrase din Theodore Levitt, "The morality (?) of advertising", *Harvard Business Review* (iul.- aug. 1970), 84-92.
5. "ITC unveils new rules on food, drugs", *Marketing Week* (3 feb. 1995), 9.
6. Sean Brierley, "Lever drops "accelerator" formulation", *Marketing Week* (20 ian. 1994), 5; Sean Brierley și Tom O'Sullivan, "Bubble burst for Persil Power", *Marketing Week* (20 ian. 1994), 7; "Lever rejects Persil Power pack flashes", *Marketing Week* (10 feb. 1995), 11, 22.
7. Myron Magnet, "The money society", *Fortune* (6 iul. 1987), 26.
8. Vezi Anne B. Fisher, "A brewing revolt against the rich", *Fortune* (17 dec. 1990), 89-94; și Norval D. Glenn, "What does family mean?", *American Demographics* (iun. 1992), 30-37.
9. "America's new kind of Europe's roads", *The Economist* (9 mar. 1991), 79-81; Kieren Cooke, "Suharto family a driving force at Lamborghini", *Financial Times* (11 febr. 1994), 28.
10. Peter Doyle, *Marketing Management and Strategy*, ediția I (New York: Prentice Hall, 1994), 148.
11. Pentru mai multe amănunte, vezi Paul N. Bloom și Stephen A. Greyser, "The maturing of consumerism", *Harvard Business Review* (nov.-dec. 1981), 130-139; Robert J. Samualson, "The aging of Ralph Nader", *News Week* (16 dec. 1985), 57; și Douglas A. Harbrecht, "The second coming of Ralph Nader", *Business Week* (6 mar. 1989), 28.
12. Michael Lindemann, "Green light begins to flash for recyclable cars in Germany", *Financial Times* (3 aug. 1994), 2.
13. Pentru mai multe amănunte asupra polemicii „verzi", vezi INRA, *Europeans and the Environment in 1992*, raport înaintat Comisiei celui de-al XVII-lea Directorat General pentru Energie al Comunităților Europene, Bruxelles (1992); R. Schuster, *Environmentally Oriented Consumer Behaviour in Europe*, Hamburg: Kovac, 1992; R. Worcester, *Public and Elite Attitudes to Environmental Issues* (London: MORI, 1993); "A survey of the global environment", *The Economist* (30 mai 1992); Paul Abrahams, "Chemicals and the environment", studiu, *Financial Times* (18 iun. 1993); Ian Hamilton Fazey, "Paints and the environment", studiu, *Financial Times* (8 apr. 1994).
14. Dorothy Mackenzie, "Greener than thou", *Marketing Business* (apr. 1992), 10-13; Roland Rowell și Jane Hancock, "Legal make-up", *Marketing Business* (nov. 1993), 42-43; "Putting a price on being green", *Marketing Business* (dec. 1989), 18-19; W. Hopfenbeck, *The Green Management Revolution* (New York: Prentice Hall, 1992); K. Peattie, *Green Marketing* (London: Pitman, 1992).
15. "Richardson Sheffield, a very British success", *The Economist* (4 mar. 1989), 86.
16. Alan Mitchell, "Changing Channels", *Marketing Business* (feb. 1995), 10-13.
17. Citat din "Our Credo" (Crezul nostru), Johnson & Johnson, New Brunswick, NJ.
18. Dan R. Dalton și Richard A. Cosier, "The four faces of social responsability", *Business Horizons* (mai-iun. 1982), 19-27.
19. "Good takes on Greed", *The Economist* (17 feb. 1990), 87-89.
20. Vezi Susan Norgan, *Marketing Management: A European perspective* (Wokingham, Berks: Addison–Wesley, 1994), 49.
21. Din "Ethics as a practical matter", mesaj al lui David R. Whitman, președintele Consiliului de Administrație al corporației Whirlpool, preluat de Ricky E. Griffin și Ronald J. Ebert în *Business* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989), 578-579. Pentru o discuție mai amplă, vezi Shelby D. Hunt, Van R. Wood și Lawrence B. Chonko, "Corporate ethical values and organizational commitment in marketing", *Journal of Marketing* (iul. 1989), 79-90.

CAZUL 2

Nestlé mereu în actualitate

În primele luni de la naștere, laptele mamei este hrana cea mai naturală și orice mamă care poate să alăpteze ar trebui să facă acest lucru cu pruncii săi.

Henri Nestlé, 1869

În iulie 1994, departamentul operativ de la sediul firmei Nestlé din Croydon, Marea Britanie, se pregătea pentru o nouă campanie de publicitate îndreptată împotriva sa. La apropiatul Sinod General al Bisericii Anglicane, care urma să se desfășoare la Universitatea York, avea să se depună o moțiune din partea diocezei Oxford de continuare a interzicerii de către Biserică a produsului Nescafé. De asemenea, în moțiune se cerea Agenților Bisericii să-și retragă investițiile în valoare de 1,1 milioane £ (circa 1,6 milioane $) efectuate la Nestlé. Boicotul atât de popularizat al Bisericii asupra produsului Nescafé a apărut în 1991 ca un protest la adresa înlocuitorilor laptelui de mamă folosiți în țările Lumii a Treia. În urma moțiunii din 1991, firma a susținut că vânzările de Nescafé au crescut, cu toate că mulți credincioși afirmau că nu mai folosesc această marcă de cafea.

Acțiunea de protest din 1994 ar fi fost una din multele acțiuni ale protestatarilor cu care firma s-a confruntat în ultimii douăzeci de ani deși, după specialiștii de la Nestlé, nemulțumirile acestora nu erau întemeiate.

Nestlé S.A., al cărei sediu central se află în localitatea elvețiană Vevey, este cea mai mare firmă producătoare de bunuri alimentare: vânzările sale în întreaga lume totalizează anual 57,5 miliarde de franci elvețieni (aproximativ 46 miliarde $). Ea deține 494 de unități productive în 69 de țări. Multe din mărcile pe care le produce sunt extrem de cunoscute: ciocolatele Nestlé, Nesquik, Nescafé, Crosse & Blackwell, Libby, Perrier, Friskies și multe altele. Cu peste o sută de ani în urmă, Henri Nestlé a creat alimentele pentru sugari, cu scopul „de a salva viața unui copil", aceste produse realizându-se și astăzi. Apoi, la sfârșitul anilor '70 și începutul anilor '80, Nestlé a fost întâmpinat critici dure din partea specialiștilor în ocrotirea sănătății, care au acuzat firma că încurajează mamele din Lumea a Treia să renunțe la alăptarea sugarilor și să folosească laptele praf preparat de ea. În 1984, organizația britanică de binefacere War on Want a publicat un pamflet intitulat *The Baby Killer* (Ucigașul de copii), în care erau criticate acțiunile nechibzuite ale firmelor Unigate și Nestlé în Africa. Dacă War on Want critica întreaga industrie producătoare de lapte praf pentru sugari, Grupul de Ajutorare a Lumii a Treia, cu sediul în Germania, a publicat o „traducere" în limba germană a acelui pamflet, reintitulându-l *Nestlé Kills Babies* (Nestlé ucide copii), în care firma elvețiană era acuzată de „comportament lipsit de etică și morală". Pamfletele respective au produs o mare agitație în rândul consumatorilor, oamenii luând cunoștință cu îngrijorare de problema în cauză. Înfuriați de amploarea protestului, cei de la Nestlé i-au dat în judecată pe inițiatorii lui pentru calomnie. Procesul, care a durat doi ani, a menținut atenția mass media asupra problemei. „Am câștigat la tribunal, dar pentru relațiile noastre cu publicul această acțiune a fost un dezastru", a apreciat mai târziu un director de la Nestlé.

În 1977, două grupări americane de acțiune socială, Interfaith Center on Corporate Responsability și Infant Formula Action Coalition (INFACT), au inițiat un boicot internațional împotriva companiei Nestlé. Campania de boicotare a continuat în ciuda faptului că multe organizații au respins această formă de protest. Biserica Metodistă

CAZUL 2 *(continuare)*

Unită din S.U.A. a ajuns la concluzia că protestatarii erau vinovați de „prezentare greșită și, uneori, grav deformată a realității", de „retorică incendiară" și de folosirea unor „date total exagerate". Boicotul a fost anulat în 1984, după ce protestatarii au acceptat ideea că firma respecta un cod special elaborat de Organizația Mondială a Sănătății (OMS). De atunci, biserici, universități, guverne locale și alte grupări de acțiune au reactualizat periodic disputa, îndemnând opinia publică la un nou boicot. Nestlé nu a renunțat nici ea la luptă, ci a continuat să vândă laptele praf pentru sugari și să marcheze numele firmei pe aproape toate produsele sale, spre deosebire de unele companii care aplică mărcile doar pe unele produse, ascunzând faptul că sunt proprietare și ale altora.

Principala acuzație care i s-a adus firmei elvețiene a vizat utilizarea unor tehnici de promovare sofisticate cu scopul de a convinge sute de mii de săraci și mamele slab educate că era mai bine să-și hrănească copiii cu alimentele produse de ea. Dintre toate problemele, una era mereu adusă în discuție: aprovizionarea gratuită sau cu costuri scăzute a maternităților din țările în curs de dezvoltare cu laptele praf pentru sugari. Hrănirea sugarilor cu acest produs nu este întotdeauna o practică indicată pentru țările respective. Din cauza condițiilor necorespunzătoare de trai și a obiceiurilor nesănătoase, oamenii nu pot sau nu vor să spele sticlele cum trebuie și prepară adeseori laptele cu apă plină de impurități. În plus, veniturile nu permit multor familii să cumpere cantități suficiente de lapte praf. Protestatarii au atacat mai ales câteva practici utilizate în acest sector, făcând pe mai departe din Nestlé ținta lor preferată:

- Broșuri de promovare în care se neglijează sau se diminuează importanța alăptării materne.
- Reclame înșelătoare prin care se încurajează mamele să-și hrănească copiii cu laptele din sticlă, arătându-se că alăptatul este demodat și neconvenabil.
- Cadouri și mostre, prin care mamele să fie determinate să-și hrănească copiii cu biberonul.
- Afișe în spitale.
- Recomandări din partea moașelor în vederea hrănirii sugarilor cu lapte din biberon.
- Produsul este atât de scump, încât consumatorii săraci îl prepară cu prea multă apă, anulându-i calitățile nutritive.

Codul adoptat de OMS interzice orice activitate de promovare, cerând firmelor să acționeze în primul rând ca niște „recepționeri de comenzi" pasivi. Publicitatea, mostrele de produs și contactul direct cu consumatorii sunt interzise. Contactele cu specialiștii (de pildă, medicii) pot avea loc numai la inițiativa acestora. Firmele pot ambala produsele într-o formă distinctă, dar pe ambalaje nu trebuie să apară imagini cu sugari. Codul OMS interzice practic orice activitate de marketing. Prevederile acestuia au însă doar un caracter *de recomandare,* ele devenind *obligatorii* numai în cazul în care guvernele naționale adoptă reglementări proprii în acest sens.

În 1991, disputa s-a axat pe furnizarea gratuită sau cu costuri mai mici a laptelui praf maternităților din țările în curs de dezvoltare – o practică permisă de OMS pentru hrănirea sugarilor care nu pot fi alăptați. Dar, ca urmare a protestelor, Asociația Internațională a Producătorilor de Alimente pentru Sugari (AIPAS) lucrează împreună cu OMS și UNICEF la încheierea unor acorduri individuale cu aceste țări, prin care să se pună capăt aprovizionării gratuite sau cu costuri scăzute. Până la sfârșitul anului 1994, o

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

CAZUL 2 *(continuare)*

singură țară în curs de dezvoltare nu se raliase acestei inițiative.

Și Nestlé duce o politică de aprovizionare cu costuri reduse a țărilor în curs de dezvoltare, după cum urmează:

- Acolo unde există încheiat un acord guvernamental, firma va respecta întocmai prevederile acestuia.
- Acolo unde nu s-a făcut niciodată o aprovizionare gratuită sau cu costuri scăzute, Nestlé nu va iniția o asemenea practică.
- Acolo unde nu există nici un acord în acest sens, Nestlé împreună cu alte firme, va încerca să determine statul respectiv să treacă imediat la acțiune.
- Acolo unde alte firme încalcă un acord, Nestlé va colabora cu AIPAS și cu guvernele respective la stoparea acestor nereguli.
- Nestlé va lua măsuri disciplinare împotriva oricărui angajat sau distribuitor care nesocotește intenționat politica pe care o practică.

Date fiind repetatele probleme cu care Nestlé se confruntă în privința relațiilor publice, se pune întrebarea: de ce firma nu ia singură inițiativa de a pune capăt livrărilor gratuite? De ce se mai preocupă ea de piața laptelui praf a Lumii a Treia, când aceasta este atât de mică în comparație cu interesele internaționale ale firmei? O parte a răspunsului se află în dorința lui Henri Nestlé de „a salva viața unui copil". Directiva Comisiei Europene referitoare la alimentele destinate sugarilor arată că laptele praf cu formula utilizată de Nestlé este „singurul aliment care corespunde pe deplin nevoilor de hrană ale copiilor în primele 4–6 luni de viață".

Puține mame din țările cu o mortalitate infantilă ridicată folosesc altceva în afara laptelui matern. Se pare, totuși, că Kenya este un caz tipic de utilizare în alimentația sugarilor și a altor produse:

- 33% din femei folosesc uji, un fel de mâncare făcută din porumb;
- 33% folosesc lapte de vacă;
- 28% folosesc apă;
- 14% folosesc glucoză;
- 11% folosesc lapte praf, din care o parte formula Nestlé;
- 3% folosesc ceai.

Un studiu efectuat în Coasta de Fildeș prezintă problemele care se ivesc în momentul în care Nestlé se retrage de pe piață în mod unilateral. În această țară, livrările către maternitățile private au continuat să fie efectuate de alte firme, dar cele către mamele nevoiașe au încetat. Prin urmare, doi copii născuți prematur și hrăniți cu lapte praf obișnuit n-au supraviețuit, iar cel mai mare spital „nu și-a permis să cumpere cantități de lapte praf suficiente pentru a hrăni copiii abandonați sau cei ale căror mame sunt bolnave".

Întrebări

1. Comercializarea laptelui praf pentru sugari de către Nestlé și ceilalți membri ai AIPAS a fost și este „o practică lipsită de etică și moralitate"? Este cazul ca sarcina elaborării standardelor etice să revină unor organizații ca OMS și UNESCO, iar firmele să acționeze doar în limitele impuse de acestea?
2. Codul OMS are un caracter de *recomandare* pentru un anumit stat. Nestlé trebuie să opereze în conformitate cu *legislația statului* respectiv, sau să respecte recomandările OMS pentru acea țară? Cine are autoritatea cea mai mare? Trebuie ca organismele internaționale de standardizare în acest domeniu, cum ar

CAZUL 2 *(continuare)*

fi OMS și UNICEF, să-și asume responsabilitatea morală de a elabora astfel de standarde pe înțelesul tuturor părților implicate și de a cere statelor respective să le aplice?

3. Cei de la Nestlé au fost doar ghinioniști sau acțiunile lor au fost în măsură să atragă atenția protestatarilor care îi urmăreau? Este nedreaptă și periculoasă în sine concentrarea protestatarilor asupra mișcărilor celor de la Nestlé? Ce a determinat ca firma să-și continue activitatea pe piața laptelui praf pentru sugari în ciuda protestelor?
4. Firma a tras vreun folos din confruntarea directă cu protestatarii și câștigarea procesului intentat acestora? Ar trebui ca firmele să se confrunte vreodată direct cu aceștia? Ce alte acțiuni poate întreprinde firma în acest sens? Ar trebui ca firmele să se retragă de pe piețele pe care ocupă o poziție recunoscută din cauza acțiunilor, justificate sau nu, ale grupurilor de presiune?
5. Cum ar fi trebuit să răspundă cei de la Nestlé amenințărilor venite din partea Sinodului general în 1994? Dat fiind faptul că s-a susținut că vânzările au crescut după boicotul produsului Nescafé din 1991, firma ar trebui să ignore pur și simplu această problemă?

Surse: "A boycott over infant formula", *Business Week* (23 apr.1979), 137–140; John Sparkes," The Nestlé controversy – anatomy of a boycott", Public Policy Education Fund, Inc. (iun. 1981); "Infant formula protest teaches Nestlé a tactical lesson", *Marketing News* (10 iun. 1983), 1; Robert F. Hartby, *Marketing Mistakes* (Chichester, UK: Wiley, 1986); European Commission, Commission Directive on Infant Formula and Follow-on Formula, 91/321/EEC; The Associated Press, Abidjan, Ivory Coast (16 apr. 1991); UNICEF, *The State of the World's Children* (1992); RBL, Survey of Baby Feeding in Kenya (1992); Philip Kotler și Gary Armstrong, "Nestlé: under fire again", în *Principles of Marketing* (London: Prentice Hall, 1994); Nestlé, *Nestlé and Baby Milk* (1994), Andrew Brown, "Synod votes to end Nestlé boycott after passionate debate", *Independent* (12 iul. 1994), "Church boycott of Nescafé ends", *The Times* (12 iul. 1994); Damion Thompson, "Synod rejects disestablishment move", *The Daily Telegraph* (12 iul. 1994); "Clear conscience for Nescafé drinkers", *Church Times* (17 iul. 1994); Sylvie Laforet și John Saunders, "The management of brand portofolios: how the pros do it", *Journal of Advertising Research*, 34, 5 (sep.–oct. 1994, 64–76).

BCU IASI

CAPITOLUL 3

Planificarea strategică de marketing

OBIECTIVELE CAPITOLULUI

După parcurgerea acestui capitol, ar trebui să puteți:

- Să explicați în ce constă planificarea strategică la nivelul unei firme și care sunt etapele acesteia.
- Să prezentați felul în care firmele își elaborează declarațiile de intenții și obiectivele.
- Să explicați modul în care firmele își evaluează și extind „portofoliile de activități".
- Să explicați rolul marketingului în planificarea strategică.
- Să prezentați procesul managerial de marketing și elementele unui plan de adoptare a mărcilor.
- Să prezentați evoluția organizațiilor de marketing.

PRELIMINARII

Levi Strauss: marketing și planificare strategică

Imigrat în America în timpul goanei după aur, bavarezul Levi Strauss a transportat până în California, cu căruța, o încărcătură de țesătură tare, în dorința de a o folosi la fabricarea corturilor. Dar curând și-a dat seama că oamenii porniți în căutarea aurului aveau mai multă nevoie de pantaloni decât de corturi, așa încât a folosit țesătura la croitul pantalonilor. Blugii săi sunt astăzi binecunoscuți în lumea întreagă. Levi Strauss & Co. domină încă producția mondială de blugi. Începând cu anii '50 până în anii '70, datorită creșterii explozive a numărului tinerilor, Levi Strauss & Co. și alți producători de blugi au înregistrat o creștere masivă a vânzărilor, de 10-15% anual, în condițiile în care efortul lor de planificare strategică sau de marketing a fost nul sau foarte redus. Produsul se vindea extrem de ușor – Levi s-a

concentrat pur și simplu asupra activității de producție, încercând să fabrice suficient de mulți blugi pentru a satisface o piață aparent insațiabilă. Totuși, pe la începutul anilor '80, evoluția fenomenului demografic a ajuns din urmă industria producătoare de blugi. Clienții ei cei mai buni, din perioada exploziei demografice, îmbătrâneau, iar gusturile lor se modificau o dată cu aspectul fizic – cumpărau mai puțini blugi, iar cei pe care-i purtau erau mai lungi. În același timp, segmentul de vârstă cuprins între 18 și 24 de ani, care de regulă era cel mai atras să cumpere produsul respectiv, se reducea ca număr. Astfel, Levi s-a trezit concurând pe o piață în declin.

La început, în ciuda acestei situații, Levi Strauss & Co. a rămas fidelă tradiției sale în domeniul producției blugilor. Firma a încercat să se extindă prin strategii de marketing de masă, intensificându-și activitatea de publicitate și comercializând produsul prin rețelele marilor detailiști Sears și J.C. Penney. Când aceste tactici au dat greș și profiturile au început să scadă vertiginos, Levi a încercat să se extindă în domeniile mai dinamice ale articolelor de modă și îmbrăcămintei cu anumite destinații. Firma a creat rapid 75 de noi linii de produse, incluzând linia Ralph Lauren's Polo (modă de înaltă clasă), linia David Hunter (îmbrăcăminte sport clasică pentru bărbați), colecția Perry Ellis (îmbrăcăminte sport de sezon pentru bărbați, femei și copii), Tourage SSE (articole de modă pentru bărbați), Frank Shorter Sportswear (îmbrăcăminte sport) și multe altele. Până în 1984, Levi se extinsese într-o sferă foarte largă de activități, de la producția blugilor clasici până la pălării bărbătești, îmbrăcăminte pentru schi și chiar îmbrăcăminte de doc pentru gravide. Un analist aprecia la acea vreme într-un articol apărut în revista *Inc.:*

> Ani la rând, Levi a prosperat aplicând o singură strategie: urmărind să satisfacă cererea pentru blugi. Apoi a apărut o nouă modă și Levi și-a pierdut clientela. Firma s-a extins în domeniul modei. Faimosul nume a fost imprimat pe toate articolele, de la costume de trening până la pantaloni supraelastici de damă. Rezultatele au fost catastrofale: în ultimul an, profiturile au scăzut cu 79%, iar firma a concediat aproape 5.000 de angajați.

În anul 1985, în efortul său de a scoate firma din situația dezastruoasă în care se afla, noua conducere a aplicat un nou și îndrăzneț plan strategic, care viza în primul rând reorganizarea drastică a activității. Ea a vândut păguboasa afacere cu articole de modă și cu îmbrăcăminte specializată pe destinații, readucând firma la ceea ce știa să facă cel mai bine, adică la producția și vânzarea blugilor. Pentru început Levi a „întinerit" produsele de bază, blugii 501, investind 38 milioane de dolari în campania de publicitate a noilor blugi „501 blues", o serie de „reclame realiste", la modă, realizate sub forma unor scurte documentare. Nici o altă firmă nu mai cheltuise vreodată atât de mult cu un singur articol de îmbrăcăminte. La acea vreme, mulți analiști au manifestat îndoieli în privința acestei strategii. Așa cum afirma unul dintre ei: „Este de-a dreptul exagerat să cheltuiești atâta pentru o amărâtă pereche de blugi". Dar publicitatea făcută noilor blugi 501 „vorbea" pentru toate produsele realizate de firmă. Ea reamintea consumatorilor de tradiția îndelungată a firmei Levi, reorientându-i pe specialiștii săi spre principala lor moștenire, producția de blugi. În următorii șase ani, această campanie de publicitate avea să contribuie la creșterea de peste două ori a vânzărilor de blugi 501.

Pe această bază extrem de solidă, Levi a început să creeze noi produse. De pildă, a reușit să adauge la principala linie de produs blugii prespălați, blugii „spălați cu pietre" și cei puternic colorați. La sfârșitul anului 1986, Levi a introdus o linie nouă, numită Dockers, de pantaloni din bumbac, confortabili, destinați bărbaților din generația exploziei demografice. O extindere naturală a liniei de blugi, noua linie s-a bucurat de o atenție neașteptat de mare din partea consumatorilor. Nu numai adulții au cumpărat Dockers, ci și copiii. La câțiva ani de la lansarea pe piață, vânzările pentru această linie de produs au atins valoarea de 1 miliard de dolari anual, ceea ce probabil că a determinat firma să continue cu crearea unor produse noi pentru aceeași categorie de consumatori. În 1992, ea a lansat pe piață blugii largi 550 și 560, „o variantă mai amplă a originalului", pentru bărbații pe care nu-i mai încăpeau blugii 501.

Pe lângă introducerea în fabricație a noilor produse, Levi Strauss & Co. și-a intensificat eforturile de extindere pe noi piețe. În 1991, de exemplu, firma a creat blugi speciali pentru femei, desfășurând timp de cinci luni o campanie de publicitate care a costat 12 milioane de dolari și pentru care s-a apelat la patru artiste pe post de prezentatoare.

Însă cea mai spectaculoasă revenire a firmei a avut loc pe piețele internaționale. În 1985, Levi își lichidase aproape toate operațiunile externe neprofitabile, care ajunseseră o piedică în calea dezvoltării sale. De atunci, însă, firma a transformat ceea ce era o amestecătură de posesori străini de licențe într-o echipă foarte bine coordonată de filiale internaționale. În prezent, Levi este un adevărat producător global de articole vestimentare. Strategia sa este rezumată în cuvintele „viziune globală, acțiune la nivel local". Firma dispune de un sistem coordonat de marketing, producție și distribuție la scară mondială. O dată la doi ani, managerii săi din întreaga lume se întâlnesc pentru a-și împărtăși ideile despre produse și publicitate, ca și pentru a-i identifica pe cei care produc articole cu cerere globală. De exemplu, linia produselor Dockers a fost creată în Argentina, dar astăzi ea se vinde bine în întreaga lume. Trebuie spus, însă, că Levi încurajează unitățile locale să-și adapteze produsele și programele la piața internă, această tactică încadrându-se și ea în strategia globală a firmei. În Brazilia, de pildă, ea a creat linia de blugi Feminina care se mulează pe corp și care sunt preferați de brazilience. Divizia Europeană care produce linia Dockers intenționează să cucerească Europa, pornind de la baza sa din Suedia. Pentru aceasta a fost creată cea mai mare reclamă văzută vreodată în lume – o bucată de pânză de 480 m^2 atârnând din vârful magazinului universal NK din Stockholm.

Pe majoritatea piețelor externe, Levi Strauss & Co. scoate în evidență originea sa americană. De exemplu, aproape toate reclamele firmei din Japonia au ca figură centrală pe James Dean. Reclamele indoneziene prezintă adolescenți îmbrăcați în blugi Levi plimbându-se prin Dubuque, Iowa, în mașini decapotabile din anii '60. În aproape toate reclamele străine ale firmei, dialogul se poartă în limba engleză. Totuși, pe când americanii consideră blugii Levi ca fiind un articol de îmbrăcăminte de toate zilele, majoritatea europenilor și asiaticilor îi consideră ca un articol scump, de modă. Prețurile sunt astfel adaptate pentru a-i atrage pe snobi: o pereche de Levi 501 care costă 30 $ în S.U.A., la Tokyo costă 63 $ iar la Paris 88 $, ceea ce contribuie la obținerea unor profituri substanțiale.

Eforturile de marketing agresive și inovatoare ale firmei pe piața globală au dus la obținerea unor rezultate senzaționale. Cum piața internă continuă să se diminueze, vânzările în străinătate au rămas principala sursă de dezvoltare a firmei. În prezent, 39% din veniturile totale și 60% din profiturile sale sunt obținute pe piețele externe. Dar ceea ce este și mai extraordinar, ritmul de creștere a pieței sale externe este de 32% anual, adică de cinci ori mai mare decât ritmul de creștere a pieței interne. Levi continuă să identifice noi ocazii de afaceri pe piața internațională. Așa de pildă, nu de mult s-a deschis în România primul magazin care vinde oficial blugi Levi's, firma depunând în prezent mari eforturi pentru a ajunge cu produsele sale la numeroșii consumatori din Europa de Est și fostele republici sovietice. Extraordinara activitate de planificare strategică și de marketing a transformat firma Levi Strauss într-o companie puternică și eficace, mult mai bine racordată la dinamica pieței. De la schimbarea radicală petrecută în 1985, vânzările ei au crescut cu peste 31%, iar profiturile de peste cinci ori. Astfel, făcând din producția și comercializarea blugilor temelia politicii sale, dublată de planificarea corespunzătoare a produsului și de extinderea pieței, Levi a reușit să se dezvolte în condiții de profitabilitate în ciuda declinului înregistrat pe piața internă. Așa cum afirma un observator, Levi a învățat că „aplicând combinația potrivită de acțiuni insistente și fulgerătoare, planificarea produselor noi și cucerirea de noi piețe pot părea la fel de ușoare ca și îmbrăcarea unei noi perechi de blugi".[1]

INTRODUCERE

Orice firmă trebuie să dispună de o strategie de adaptare la conjunctura dinamică a pieței. Nu există o strategie universal valabilă în acest sens, fiecare firmă trebuind să găsească singură soluția cea mai potrivită situației, posibilităților, obiectivelor și resurselor sale. Marketingul joacă un rol foarte important în privința **planificării strategice.** El furnizează informații, precum și alte elemente necesare elaborării planului strategic. De asemenea, planificarea strategică este prima etapă a planificării de marketing și ea este cea care definește locul activității de marketing în structura organizației. Planul strategic reprezintă o călăuză pentru compartimentul de marketing, obligat să colaboreze cu celelalte compartimente în vederea atingerii obiectivelor strategice.

În continuare, ne vom referi la cele trei etape ale procesului de planificare strategică: (1) planul strategic și implicațiile sale asupra activității de marketing, (2) procesul de marketing, (3) soluții de aplicare practică a planului.

PLANIFICAREA STRATEGICĂ

Planificarea – imagine de ansamblu

Multe firme nu operează pe baza unor planuri propriu-zise. La firmele noi, managerii sunt uneori prea ocupați ca să mai aibă grijă și de planificare. La firmele mici, managerii pot crede că numai marile companii au nevoie de planificare. La firmele mature, cu o creștere stabilă, mulți manageri susțin că s-au descurcat și fără o planificare oficială, așa încât aceasta nu este un lucru foarte important. Ideea de a-și ocupa timpul cu redactarea unui plan s-ar putea să le displacă, argumentând că piața evoluează prea repede pentru ca un plan să poată fi aplicat cu succes și, prin urmare, ar ajunge să umble după potcoave de cai morți.[2]

Cu toate acestea, planificarea oficială poate aduce mari avantaje tuturor firmelor, fie ele mari sau mici, nou înființate sau mature. Ea stimulează gândirea sistematică, obligând firma să-și perfecționeze politicile și obiectivele, determinând o mai bună coordonare a eforturilor sale și oferind criterii operative mai clare pentru controlul activității. Afirmația conform căreia planificarea este mai puțin utilă într-un mediu economic extrem de dinamic nu poate fi acceptată. Dimpotrivă, o planificare sănătoasă ajută firma să anticipeze și să reacționeze rapid la schimbările mediului, precum și să se pregătească mai bine pentru evenimente neașteptate. Firmele cu cel mai mare succes apelează la planificare, dar într-un mod care să nu înăbușe inițiativa întreprinzătorilor.[3]

De regulă, în cadrul firmelor se elaborează planuri anuale, planuri pe termen lung și planuri strategice:

- **Planul anual** este un plan pe termen scurt în care se prezintă situația actuală și obiectivele firmei, strategia pentru anul următor, programul de acțiune, bugetul și măsurile de control.
- **Planul pe termen lung** prezintă principalii factori și forțe care influențează activitatea firmei în următorii ani. El cuprinde obiectivele pe termen lung, principalele strategii de marketing folosite pentru atingerea lor și resursele necesare. Acest plan este revăzut și actualizat în fiecare an, astfel încât firma să dispună permanent de un plan pe termen lung. Planul anual și cel pe termen lung vizează activitățile prezente ale firmei și modul în care poate fi menținută eficiența acestora.

- **Planul strategic** implică adaptarea firmei în vederea valorificării ocaziilor oferite de mediul aflat într-o permanentă schimbare. Planificarea strategică este procesul de creare și de menținere a echilibrului strategic între obiectivele și posibilitățile organizației, pe de o parte, și ocaziile ivite pe piața dinamică, pe de altă parte.

Planificarea strategică jalonează etapele pe care trebuie să le parcurgă planificarea de marketing. Ea debutează cu stabilirea obiectivului principal și a misiunii firmei. Acestea stau la baza elaborării obiectivelor măsurabile ale firmei. Apoi, o revizie la nivelul acesteia contribuie la culegerea informațiilor referitoare la firma însăși, la concurenții săi, la piața sa și la mediul de ansamblu în care concurează firmele. **Analiza ASOA** oferă un rezumat al atuurilor și slăbiciunilor firmei, precum și al ocaziilor și amenințărilor cu care ea se confruntă. Apoi, conducerea centrală stabilește portofoliul de activități și produsele cele mai bune, precum și sprijinul care trebuie acordat fiecăruia. Aceasta contribuie la identificarea obiectivelor strategice care călăuzesc diferitele activități ale firmei. Apoi, fiecare unitate componentă a firmei elaborează planuri detaliate pentru activitatea de marketing și alte activități ale acesteia, care să susțină planul general elaborat la nivel de firmă. Astfel, planificarea de marketing se realizează pe trei niveluri: cel al unității operative, cel al produsului și cel al pieței. Ea reprezintă un suport al planificării strategice, fiecare ocazie de piață făcând obiectul unui plan de marketing detaliat. De pildă, specialiștii firmei Nestlé, cel mai mare producător mondial de bunuri alimentare, elaborează la sediul central al acesteia din localitatea elvețiană Vevey un plan strategic general. După aceea, fiecare grup strategic, de pildă cel care se ocupă de producția dulciurilor, elaborează câte un plan secundar, care stă la baza operațiunilor naționale prevăzute în planul general. La fiecare nivel vor exista astfel de planuri de marketing, precum și alte planuri funcționale. La ultimul nivel, în planurile referitoare la diferitele mărci de produs se cuprind activitățile de marketing desfășurate pe pieţele naționale pentru fiecare din aceste mărci, cum ar fi Kit Kat, Lion și Quality Street.

Planificarea strategică funcțională

Planul strategic al firmei se referă la tipul activităților în care se va implica aceasta și la obiectivele corespunzătoare fiecăreia din ele. Apoi, la nivelul fiecărei unități operative se realizează o planificare mai detaliată. Fiecare compartiment al unei unități – marketing, financiar, contabilitate, aprovizionare, producție, personal ș.a. – trebuie să colaboreze cu celelalte pentru atingerea obiectivelor strategice.

Fiecare compartiment funcțional intră în contact cu diferite categorii de public în vederea procurării resurselor necesare, cum ar fi bani, forță de muncă, materii prime, idei de cercetare și tehnologii. De exemplu, compartimentul de marketing participă la veniturile firmei prin negocierea schimburilor efectuate cu consumatorii. Compartimentul financiar efectuează schimburi cu creditorii și acționarii în vederea procurării banilor necesari. Astfel, cele două compartimente trebuie să colaboreze în scopul obținerii fondurilor necesare. În mod similar, compartimentul de personal furnizează forța de muncă, iar cel de aprovizionare obține materialele necesare diferitelor operațiuni și producției.

Rolul marketingului în cadrul planificării strategice

Strategia generală și strategia de marketing a firmei au foarte multe elemente comune. Marketingul are în vedere nevoile consumatorului și capacitatea firmei de a le satisface, iar acești factori stau la baza misiunii și obiectivelor sale. În procesul planificării strategice se operează mai ales cu variabile de marketing – cotă de piață, extinderea pieței, creștere – și, de aceea, este foarte dificilă uneori separarea planificării strategice de planificarea de marketing. Unele firme consideră planificarea strategică pe care o fac drept „planificare strategică de marketing".

Marketingul îndeplinește un rol esențial în acest proces, din mai multe motive. În primul rând, el oferă *concepția* călăuzitoare – strategia firmei ar trebui să se concentreze asupra satisfacerii nevoilor celor mai importante categorii de consumatori. În al doilea rând, el furnizează specialiștilor în planificarea strategică *datele de intrare* necesare, ajutându-i să identifice ocaziile de piață atractive și evaluând posibilitățile firmei de a le valorifica. În sfârșit, la nivelul unităților operative, marketingul furnizează *strategiile* necesare atingerii obiectivelor acestor unități.

În cadrul fiecărei unități operative, managementul activității de marketing ajută la determinarea modalităților de îndeplinire a obiectivelor strategice. Unii manageri de marketing vor constata că obiectivul lor nu va fi acela de a crește vânzările firmei, ci de a menține nivelul acestora în condițiile alocării unui buget de marketing mai mic, sau chiar de a acționa pentru reducerea cererii. Astfel managementul activității de marketing trebuie să aducă cererea la nivelul stabilit prin planul strategic elaborat de către conducerea centrală. Marketingul contribuie la evaluarea potențialului fiecărei unități operative, la stabilirea obiectivelor acesteia și, în cele din urmă, la atingerea lor.

Marketingul și celelalte funcții ale întreprinderii

Pentru unele firme, marketingul este doar o altă funcție – toate funcțiile sunt importante și nici una din ele nu predomină. La cealaltă extremă, unii operatori de marketing susțin că marketingul este *principala* funcție a unei întreprinderi. Ei îl citează pe Drucker, care afirmă că: „Obiectivul firmei este acela de a-și face clienți". Aceștia susțin că este sarcina compartimentului de marketing să definească misiunea, produsele și piețele pe care acționează firma și să dirijeze celelalte funcții spre satisfacerea clienților ei.

Operatorii de marketing mai luminați preferă să așeze *clientul* în centrul activităților firmei. Ei susțin că firma nu poate reuși pe piață fără clienții săi, astfel încât obiectivul principal al acesteia îl constituie atragerea și păstrarea lor. Clienții se atrag prin promisiuni și se păstrează prin satisfacere. Marketingul definește promisiunea și asigură îndeplinirea ei. Dar pentru că satisfacția reală a consumatorului este influențată și de activitatea altor compartimente, *toate* funcțiile trebuie să contribuie la cunoașterea, servirea și satisfacerea nevoilor clientului. Marketingul joacă un rol esențial, de integrare a tuturor funcțiilor, asigurând colaborarea între compartimente în vederea satisfacerii consumatorului.

Conflictele între compartimente

Fiecare compartiment are o concepție diferită în privința celor mai importante categorii de public și activități. Producția se concentrează asupra furnizorilor și a procesului tehnologic, compartimentul financiar asupra acționarilor și investițiilor rentabile, marketingul asupra consumatorilor, produselor, stabilirii prețurilor, promovării și distribuției. Ar fi ideal ca toate funcțiile să se combine în așa fel încât să se ajungă la satisfacerea consumatorului. În practică însă, relațiile între compartimente sunt dominate de conflicte și neînțelegeri. Compartimentul de marketing își însușește punctul de vedere al consumatorului, dar atunci când încearcă să-l satisfacă pe client, el împiedică adeseori alte compartimente să-și facă datoria *din punctul lor de vedere*. Acțiunile compartimentului de marketing pot duce la creșterea prețului de cumpărare, la nerespectarea planurilor de producție, la supradimensionarea stocurilor și la apariția unor probleme bugetare. Astfel, este posibil ca celelalte compartimente să se opună dirijării eforturilor proprii în direcția dorită de compartimentul de marketing.

În ciuda acestei opoziții, operatorii de marketing trebuie să determine toate compartimentele să „gândească la fel ca un consumator" și să-l așeze pe acesta în centrul activității firmei. Satisfacerea clientului presupune un efort total din partea acesteia în vederea creării și furnizării unei valori superioare pentru consumatorii vizați. Creația valorii destinate cumpărătorilor este mai mult decât o „funcție de marketing"; „[ea] se aseamănă cu o orchestră simfonică, în care contribuția fiecărui grup de instrumente este moderată și armonizată de un dirijor, cu un efect sinergic. Un ofertant trebuie să atragă și să integreze eficient toate resursele umane și alte resurse importante de care dispune... [Crearea unei valori superioare pentru cumpărători] este adevăratul obiectiv al întregii firme și nu doar al unui singur compartiment".[4]

Compania ABB Asea Brown Boveri, constituită în 1987 prin fuzionarea firmei suedeze Asea cu cea elvețiană Brown Boveri, demonstrează prin activitatea sa care sunt avantajele unei orientări către client. ABB a lansat un program în acest sens în anul 1990. Inițial, el implica un efort regional bazat pe organizarea timpului în așa fel încât să se scurteze timpul de răspuns la cererile clienților prin reducerea duratei totale a ciclului comandă-livrare. Cu timpul, programul de orientare către client a fost extins la toate operațiunile companiei, prin el întreg personalul celor 5.000 de unități profitabile ale acesteia fiind încurajat să „gândească asemenea unui client", să urmărească satisfacerea acestuia și să găsească soluții de îmbunătățire permanentă a servirii.

Compania menține „o legătură strânsă cu clientela" printr-o maximă descentralizare și o organizare orizontală, pe echipe. Sune Karlsson, responsabilul cu derularea programului amintit, afirmă: „Personalul nostru, organizat pe mai multe grupuri mici, este apropiat de client, este mai sensibil la nevoile acestuia și mai capabil să răspundă la ele". Nu numai personalul de marketing contribuie la menținerea satisfacției clientelei. Toți angajații colaborează în vederea elaborării unui sistem de planuri funcționale, coordonându-și reciproc activitățile în scopul îndeplinirii obiectivelor generale ale companiei. Mai mult, Karlsson este de părere că „am învățat că programul de orientare către client reduce mărimea optimă a unei operațiuni (adică îi îmbunătățește eficiența). El asigură servirea mai bună a clientului și ne apropie mai mult de obiectivul final al parteneriatului (adică al raporturilor pe termen lung)."[5]

PLANUL STRATEGIC

Planul strategic are mai multe componente: misiunea firmei, cerințele strategice, revizia strategică, analiza ASOA, analiza portofoliului, obiectivele și strategiile. Toate acestea sunt atât ieșiri, cât și intrări pentru procesul planificării de marketing.

Misiunea

Misiunea reprezintă obiectivul general al unei firme. Adeseori firmele își încep activitatea cu un scop anume, cunoscut de fondatorii lor. Cu timpul, misiunea lor se modifică pe măsură ce firmele achiziționează produse noi și pătrund pe piețe noi. Este posibil ca o misiune clar conturată în concepția managerilor să fie apoi uitată de unii dintre aceștia. Așa s-a întâmplat cu Agenții Bisericii Anglicane care și-au închipuit că au „puterea lui Midas"* atunci când s-au lansat în speculații pe piața internațională a proprietăților. Ei au constatat că pe piață valorile urcă și coboară, ceea ce nu i-a împiedicat să piardă o treime din averea Bisericii. Alte probleme pot apărea atunci când misiunea rămâne clară, dar nu mai corespunde conjuncturii, așa cum am văzut că s-a întâmplat cu firma Levi Strauss.

În momentul în care o organizație intră în derivă, conducerea sa trebuie să actualizeze scopul spre care tinde aceasta. Managerii trebuie să se întrebe: În ce activitate suntem implicați? Ce apreciază consumatorii? De ce suntem implicați în această activitate? Ce fel de organizație suntem? Ce ne deosebește de celelalte? Aceste întrebări, simple în aparență, sunt în realitate printre cele mai dificile întrebări cărora specialiștii unei firme trebuie să le găsească un răspuns. Firmele de succes și le pun și răspund permanent la ele; căci răspunsul dat acestora este un semn al soliditătii și nu al certitudinii.

Multe organizații elaborează declarații de misiune oficiale, care cuprind răspunsurile la aceste întrebări. **Declarația de misiune** este un comunicat referitor la obiectivul unei organizații, respectiv la ce urmărește ea să realizeze în cadrul mediului general. O declarație de misiune clar elaborată acționează ca o „mână invizibilă" asupra personalului organizației, în așa fel încât acesta să poată contribui individual și, în același timp, în mod colectiv la atingerea obiectivelor generale ale acesteia.

De regulă, firmele și-au definit activitățile în termeni de produs („Noi fabricăm mobilă") sau în termeni tehnologici („Suntem o firmă de prelucrare din industria chimică"). Însă, declarațiile de misiune ar trebui să fie *orientate către piață.*

În ce activitate suntem implicați? Răspunsul dat acestei întrebări este foarte util. Definiția de piață dată unei activități este mai potrivită decât cea de produs sau cea tehnologică. Produsele și tehnologiile se pot învechi, dar nevoile de bază ale pieței pot dura o veșnicie. O declarație de misiune orientată către piață definește activitatea prestată pe baza satisfacerii nevoilor esențiale ale consumatorului. Astfel, Rolls-Royce operează în industria constructoare de mașini, nu în cea a motoarelor pentru avioane. Nu cărțile de credit constituie obiectul activității firmei Visa, ci mijlocirea schimbului valorilor deținute de clienți – schimbul averilor, de exemplu banii din contul bancar sau proprietatea asupra unei case, pe aproape orice, oriunde în lume. Creativa firmă 3M face mult mai multe decât să producă pur și simplu adezivi, echipament științific și produse de îngrijire a sănătății; ea rezolvă problemele oamenilor punând inovațiile în slujba nevoilor acestora.

---

* Midas – (mitol.) rege frigian căruia Dionisos îi dăduse puterea de a transforma în aur tot ce atingea.

Cine sunt clienții noștri? Iată o întrebare pătrunzătoare. Cine sunt cumpărătorii noului motor de avion Trent, produs de Rolls-Royce? În primul rând, sunt companiile producătoare de avioane, cum ar fi Boeing sau European Airbus. Dacă firma respectivă reușește să determine un producător de avioane să lanseze o nouă aeronavă dotată cu motorul său, cheltuielile de dezvoltare i se vor acoperi și ea va primi, probabil, foarte curând comenzi. Ar putea cumpăra acest motor și companiile aeriene sau cele care efectuează curse charter? Cu siguranță că da. Dar piloții de avioane, personalul de întreținere și pasagerii? Spre deosebire de concurenții săi, firma Rolls-Royce are un nume de marcă sinonim cu prestigiul și luxul.

De ce suntem implicați în această activitate? Iată o întrebare dificilă pentru organizațiile nelucrative. Universitățile există pentru a-i educa pe studenți sau pentru a-i pregăti într-o meserie? Procesul de învățare derulat într-o instituție de învățământ superior este principalul motiv al existenței acesteia? Dacă da, cercetarea are o valoare economică, sau este pur și simplu o explorare?

Ce fel de organizație suntem? Răspunsul la această întrebare stă la baza strategiei și a structurii organizației respective. O firmă care urmărește să obțină *cele mai mici costuri* caută să fie eficientă. Astfel de firme, precum Aldi sau KwikSave, au o organizare simplă și eficientă, în care atenția este concentrată asupra controlului costurilor. În opoziție cu acestea sunt *diferențiatorii*, cum ar fi Sony, care urmăresc să obțină profituri inventând produse, ca Walkman-ul, al căror caracter de unicat le conferă un avantaj competitiv. Firmele *concentrate* se axează pe realizarea celei mai bune serviri a unei piețe definite. Ele reușesc să facă acest lucru prin adaptarea produselor sau serviciilor proprii la clienții pe care îi cunosc foarte bine. În Marea Britanie, Coutts & Co., o sucursală a Băncii Naționale din Westminster, face acest lucru oferind „serviciul bancar personal" clienților săi foarte bogați. Michael Porter[6] prezintă o a patra posibilitate care apare atunci când firmele nu-și definesc modul în care urmează să-și desfășoare activitatea. Astfel de firme sunt *prinse la mijloc*.

Conducerea firmei ar trebui să definească misiunea într-un mod nici prea restrictiv, nici prea larg. Un producător de creioane care afirmă că-și desfășoară activitatea în industria echipamentelor de comunicație își definește misiunea într-o manieră prea largă. O misiune ar trebui să fie:

- *Realistă*. Singapore International Airlines desfășoară o activitate excelentă, dar s-ar amăgi pe sine dacă misiunea sa ar fi să devină cea mai mare companie aeriană a lumii.
- *Specifică*. Ea ar trebui să fie proprie firmei respective. Multe declarații de misiune se fac din motive care țin de relațiile publice, de aceea din conținutul lor lipsesc criteriile aplicabile specifice. Declarația următoare sună bine: „Dorim să devenim cea mai importantă firmă din acest domeniu, producând articole de calitate superioară, însoțite de cele mai bune servicii de întreținere și la cele mai mici prețuri", dar este plină de generalități și contradicții. Asemenea declarații în spirit matern nu vor ajuta firma când va trebui să adopte decizii dure.
- Bazată pe *competențe caracteristice*. Firma Bang & Olufsen posedă tehnologia necesară producerii microcalculatoarelor, dar o intrare pe piața respectivă nu ar avantaja competențele sale de bază în privința stilului, înaltei fidelități și distribuției exclusive.
- *Motivantă*. O declarație de misiune ar trebui să ofere oamenilor ceva în care să creadă; ei ar trebui să spună „Într-adevăr!", nu să caște sau să zică „Oribil!" după ce o citesc. În ea n-ar fi nevoie să se amintească de „obținerea unor vânzări sau profituri mai mari", deoarece profiturile nu sunt decât o răsplată pentru prestarea unei activități utile. Angajații unei firme trebuie să simtă că munca lor este importantă și că, prin ea, aduc servicii și celorlalți oameni. Comparați misiunile a doi angajați din industria calculatoarelor, IBM și Apple. Când vânzările companiei IBM au atins valoarea de 50 miliarde de dolari,

președintele acesteia, John Akers, a afirmat că obiectivul său era ca IBM să realizeze vânzări de 100 miliarde de dolari până la sfârșitul secolului. În acest timp, obiectivul de perspectivă al celor de la Apple este să ofere fiecărei persoane posibilitatea de a dispune de câte un calculator, misiunea lor fiind mult mai motivantă decât cea a companiei IBM.

La baza celei mai reușite misiuni stă o *viziune*. Ea este un vis molipsitor. Președintele firmei Sony, Akio Morita, a dorit ca oricine să poată avea acces la „un sunet portabil personal" și, astfel, compania sa a creat Walkman-ul. Richard Branson s-a gândit că „zborul cu avionul ar trebui să fie o plăcere", fondând astfel compania Virgin Airlines. Thomas Monaghan a vrut să livreze pizza caldă oricărui client în 30 de minute și a creat firma Domino's Pizza.

Declarația de misiune a firmei ar trebui să ofere, pe lângă o viziune, și o direcție de acțiune pentru următorii 10-20 de ani. Acestea nu se modifică de fiecare dată când are loc o nouă schimbare în cadrul mediului. O firmă trebuie să-și redefinească misiunea dacă cea veche și-a pierdut credibilitatea sau dacă ea nu mai definește direcția optimă pe care firma ar trebui s-o urmeze.[7]

În secțiunea „3.1 Marketingul în lume" este prezentat modul în care evenimentele recente i-au determinat pe cei de la Eastman Kodak să analizeze cu atenție misiunea companiei respective. Mediul ostil de la începutul anilor '90 a determinat marele concern german Siemens, producător de bunuri electronice, să-și revizuiască strategia. Cele șapte principii de bază ale activității sale, prezentate în figura 3.1, spun multe despre intențiile companiei, ele stând la originea strategiei, structurii și stilului de conducere a acesteia.

De la misiune la obiective strategice

Este necesar ca misiunea firmei să fie transpusă în obiective strategice, după care să se orienteze conducerea în activitatea sa. Fiecare manager ar trebui să aibă anumite obiective

Strategia	Forță competitivă	Cucerirea unei poziții dominante de durată pe piața mondială
Identitatea	Progres	Competență tehnologică, socială și de marketing orientată spre progres
Existența unui stil antreprenorial	Dorința de a fi primul	Stabilirea unor obiective clare și transformarea lor în avantaj competitiv
Managerii	Întreprinzători	Managerii și angajații acționează ca și cum ar fi vorba de firma lor
Elaborarea deciziilor	Viteză	Accelerarea procesului decizional prin integrarea funcțiilor companiei
Noua organizare	Apropiere de client	Funcțiile orientate către marketing creează libertatea de inițiativă
Soliditatea	Integrarea sistemelor	Integrarea produselor competitive în sisteme de soluționare a problemelor

Figura 3.1 Cele șapte principii ale activității companiei Siemens

3.1 MARKETINGUL ÎN LUME

Ce activitate desfășoară compania Eastman-Kodak?

În prezent, firma Eastman-Kodak este una din multele firme care își pun întrebarea: „Noi în ce activitate suntem implicați?" Ca atâtea alte companii, și ea și-a diversificat obiectul de activitate în anii '80. Fiind la origine o firmă producătoare de articole fotografice, ea a pătruns în domeniul atractiv al producției de articole farmaceutice și de îngrijire a sănătății prin achiziții și alianțe. Apoi, la sfârșitul anilor '80, concurența dură și conjunctura economică extrem de nefavorabilă au determinat declinul companiei. Povara datoriilor era tot mai apăsătoare, iar afacerea sa din industria prelucrării imaginilor suferea de lipsă de fonduri pentru investiții. Asemenea gigantului IBM, compania se afla într-o situație dificilă.

La începutul anului 1994, noul președinte al acesteia, George Fisher, a pus în aplicare un nou plan prin care Kodak urma să revină la afacerea originală, cea a prelucrării imaginilor. George Eastman și-a fondat firma în 1880, ajungând în timp cea mai mare firmă din industria fotografică mondială care utiliza tehnologia pe bază de halogenură de argint. De această dată, noua tehnologie propusă a se utiliza era cea de prelucrare digitală a imaginilor – afacere care deținea o pondere mică în totalul vânzărilor la acea dată și care genera pierderi. Tehnologia cu halogenură de argint oferea puține posibilități de dezvoltare, însă prelucrarea digitală a imaginilor se încadra în sfera preocupărilor privind realizarea mult-discutatei „magistrale informaționale". Ea oferă posibilitatea ca imaginile să fie preluate de la orice sursă, să fie prelucrate electronic, apoi înmagazinate digital (de pe calculatoare personale sau compact-discuri), transmise și expuse pe orice suport începând cu hârtia fotografică și sfârșind cu ecranul televizorului.

Kodak intenționa să renunțe la producția de articole farmaceutice și de îngrijire a sănătății și să reinvestească ceea ce câștiga din vânzarea unităților respective în afacerea din industria prelucrării imaginilor, precum și în plata datoriei de 7 miliarde de dolari contractată de grupurile respective. Au fost scoase la vânzare trei divizii: Stirling Winthrop (medicamente și produse de îngrijire a sănătății), produse L & F (îngrijire personală și articole de uz casnic) și divizia Diagnostice Clinice. Din vânzarea lor s-au obținut 16,4 miliarde de dolari, ceea ce reprezintă aproape un sfert din venitul pe anul 1993 al companiei Kodak.

În urma acestei operațiuni, compania a rămas cu afacerea din industria prelucrării imaginilor și cu divizia Științe Medicale. Aceasta din urmă se ocupa cu producția filmelor radiologice și a echipamentelor electronice de diagnoză, activitate considerată esențială pentru strategia companiei în industria prelucrării imaginilor. Urmau să se ia măsuri de protecție și dezvoltare a producției tradiționale de filme Kodak și mai ales a poziției firmei pe piața în rapidă expansiune a prelucrării digitale a imaginilor, acolo unde tehnologia sa impunea standardul în privința aplicațiilor multimedia.

Kodak suportă deja presiunea exercitată asupra pieței articolelor fotografice clasice bazate pe halogenură de argint. Oamenii din țările dezvoltate ale lumii cumpără tot mai multe și mai perfecționate aparate de fotografiat, dar nu și un număr mai mare de filme. Fuji se dovedește a fi un concurent de temut în privința prețului, iar mărcile private de filme se vând la un preț cu 40% mai mic decât cele practicate de Kodak. Spre deosebire de mulți lideri de piață, Kodak s-a alăturat politicii de reducere a prețurilor, practicată de concurenții săi, și a lansat pe piață filmul Funtime la un preț cu 20% mai mic decât cel al filmului Kodak Gold. Piețele din Est cunosc o creștere rapidă, însă ele

3.1 MARKETINGUL ÎN LUME *(continuare)*

sunt foarte sensibile la preț și aici predomină vânzarea la negru.

Pătrunderea în industria prelucrării digitale a imaginilor este o mișcare foarte îndrăzneață. Până în prezent, rezultatele obținute de pe urma investițiilor de milioane de dolari în noua tehnologie sunt minore. Sistemul foto-CD creat de Kodak, care folosește compact-discurile pentru stocarea imaginilor, a înregistrat un eșec total pe piața bunurilor de consum, numai câteva sute de asemenea produse vânzându-se în 1993. Și aparatul fotografic digital realizat de Kodak întâmpină câteva probleme: modelul alb-negru costă peste 8.000 $ și face fotografii de calitate mai slabă decât aparatul cu film de 35 mm.

Asocierea companiei cu alte firme contribuie la renașterea speranțelor financiare ale acesteia. În curând, este posibil să apară pe piață un nou aparat fotografic digital realizat de Apple Computer cu tehnologie Kodak. Acesta va costa de zece ori mai puțin decât produsul companiei Kodak. Companiile Microsoft și Silicon Graphics utilizează deja noua tehnologie de prelucrare digitală a imaginilor. Fisher afirmă că se află în discuții cu mai mulți parteneri potențiali în privința încheierii unor contracte de asociere pe termen lung: „Trebuie să colaborăm cu firme care sunt mult mai puternice decât noi în software și telecomunicații." Grupul nou creat în urma acestor asocieri se așteaptă să obțină profituri după doi-trei ani de activitate. Va reuși oare acest lucru? „Magistralele electronice" care să transmită fotografiile digitale făcute de micuțul aparat nu există încă. De asemenea, există încă un mare decalaj între tehnologia cu halogenură de argint și cea digitală în privința prețului și a calității. Până la urmă acest decalaj se va reduce, dar este de așteptat ca reducerea să se realizeze încetul cu încetul. Ori de câte ori o tehnologie nouă înlocuiește una veche, concurența găsește soluții pentru a obține performanțe neașteptate utilizând vechea tehnologie.

Kodak a neglijat tehnologia video concentrându-se asupra filmelor clasice. Compania a dominat piața filmelor video de 16 mm, acestea dispărând aproape peste noapte în clipa în care au apărut videocamerele. Efortul pe care ea îl depune în perfecționarea prelucrării digitale a imaginilor reflectă faptul că firma recunoaște implicarea sa în activitatea de prelucrare a imaginilor și nu în cea de producție a filmelor cu halogenură de argint.

Surse: Patrick Harveson, "Eastman Kodak prepare for a new image", *Financial Times* (4 mai 1993), 29; Patrick Harveson, "Kodak to return to core with drug sale", *Financial Times* (4 mai 1994), 23; Chris Buttler și Tony Patey, "Drug firms on the trail of US partners", *The European* (6-12 mai 1994), 15; "Picture imperfect", *The Economist* (28 mai 1994), 87-88.

și să fie răspunzător de atingerea lor. De exemplu, producția de îngrășăminte chimice este una din multele activități pe care le desfășoară corporația Minerals & Chemicals. Divizia care se ocupă cu activitatea respectivă nu consideră că misiunea sa este aceea de a produce îngrășăminte chimice, ci de „a crește productivitatea muncii în agricultură". Misiunea astfel formulată conduce la stabilirea unei ierarhii a obiectivelor generale și de marketing. Creșterea productivității muncii în agricultură face ca principalul obiectiv al companiei să fie acela al obținerii unor noi îngrășăminte care să asigure recolte mai bogate. Din păcate, cercetarea este costisitoare și necesită realizarea unor profituri mai mari, care ulterior să fie investite în programele de cercetare. Astfel, creșterea profiturilor devine un alt obiectiv important al companiei. Profiturile sporesc ca urmare a creșterii vânzărilor și a reducerii costurilor.

Vânzările cresc fie în urma extinderii cotei companiei pe piața internă, fie în urma pătrunderii sale pe noi piețe externe, fie în urma utilizării ambelor strategii. Toate acestea devin ulterior obiectivele de marketing curente ale companiei. Obiectivul „creșterii cotei de piață" nu este atât de eficient ca acela al „creșterii cotei cu 15% în următorii doi ani". Misiunea trebuie să cuprindă concepția și direcția în care se îndreaptă o firmă, luându-se în considerare faptul că obiectivele strategice trebuie să fie măsurabile.

Revizia strategică

Francis Bacon, un filosof din secolul al XVI-lea, a spus: „Cunoașterea înseamnă putere". Iar conform spuselor unui fost strateg chinez, pe nume Sun Tzu, „conducătorul care nu vrea să cumpere informații este un nesocotit și niciodată nu va putea câștiga". Revizia strategică se referă la culegerea acestor informații vitale, necesare elaborării detaliate a obiectivelor și strategiei unei firme. Ea cuprinde două părți: revizia externă și revizia internă.

Revizia externă sau revizia mediului de marketing analizează macromediul și mediul în care operează o firmă. Problemele cu care se confruntă compania EuroDisney pot fi determinate în parte de încrederea prea mare în forțele proprii și de atenția scăzută acordată macromediului. Costul forței de muncă franceze face ca exploatarea parcului să fie mult mai costisitoare decât în S.U.A. Și cheltuielile mari de transport contribuie la creșterea costului total pe care trebuie să-l suporte vizitatorii, iar climatul din Europa de Nord reduce posibilitatea exploatării parcului pe tot timpul anului. Spre deosebire de EuroDisney, compania olandeză Center Parcs s-a bucurat de un succes deosebit. Hotelurile sale oferă vizitatorilor nord-europeni posibilitatea de a se odihni și destinde în tot timpul anului.

Revizia internă analizează toate aspectele care țin de firma respectivă. Ea acoperă întregul **lanț de valori** prezentat de Michael Porter[8] și se referă la principalele activități care însoțesc fluxul bunurilor sau serviciilor din cadrul unei organizații: circuitul recepționării mărfurilor, operațiunile, circuitul expedierii mărfurilor, vânzările, activitatea de marketing și serviciile post-vânzare. În plus, revizia internă se extinde și la activitățile-suport, de care depind activitățile principale: aprovizionarea, dezvoltarea tehnologică, gestiunea resurselor umane și infrastructura firmei. Deși acestea nu fac parte din sfera activităților de marketing tradiționale, strategia de marketing depinde de toate activitățile menționate. Succesul internațional al firmei italiene Benetton se datorează, în parte, sistemului care-i permite să modifice rapid stilul și culorile articolelor pe care le produce. Spre deosebire de producătorii tradiționali de articole de îmbrăcăminte care trebuie să comande țesăturile, în culorile și modelele dorite, cu un an înainte, tehnologia de proiectare și producție folosită de Benetton îi permite să modifice rapid culorile și modelele. Cu mult timp înainte ca ideea stabilirii unei colaborări strânse cu furnizorii să fie reimportată din Japonia, companii ca Marks & Spencer și C & A au făcut din relațiile cu furnizorii și gestiunea resurselor umane strategiile lor centrale.

Citirea documentelor financiare este esențială pentru cunoașterea situației unei firme și a modului în care aceasta se dezvoltă. Situația veniturilor și cheltuielilor și bilanțul contabil sunt principalele documente financiare utilizate. **Bilanțul contabil** prezintă situația elementelor de activ, a elementelor de pasiv și a valorii nete a patrimoniului unei firme la un moment dat. **Situația veniturilor și cheltuielilor** este cel mai important document financiar folosit pentru obținerea informațiilor de marketing. El prezintă valoarea vânzărilor, costul mărfurilor vândute și cheltuielile firmei pe o anumită perioadă de timp. Comparând datele furnizate de situația veniturilor și cheltuielilor pe două perioade de timp consecutive,

3.2 MARKETINGUL ÎN LUME

Documentele financiare ne spun dacă suntem eficienți

În tabelul 1 este prezentată situația veniturilor și cheltuielilor pe anul 1995 a unui magazin specializat, numit Dale Parsons Men's Wear. Este vorba despre o situație întocmită de un detailist; același document elaborat de un producător va fi într-o oarecare măsură diferit, prin faptul că articolul „achiziții" de la secțiunea „costul mărfurilor vândute" va fi înlocuit cu articolul „costul bunurilor produse".

Tabelul 1 Situația veniturilor magazinului Dale Parsons Men's Wear la 31 dec. 1995 ($)

Venituri brute			325.000
minus: Retururi și bonificații			25.000
Venituri nete			300.000
Costul mărfurilor vândute			
Stoc inițial la 1 ian. 1995		60.000	
Intrări brute	165.000		
minus: Rabaturi la intrări	15.000		
Intrări nete	150.000		
plus: Costul transportului	10.000		
Costul net al intrărilor		160.000	
Costul mărfurilor puse în vânzare		220.000	
minus: Stoc final la 31 dec. 1995		45.000	
Costul total al mărfurilor vândute			175.000
Marjă comercială			125.000
Cheltuieli			
Cheltuieli de vânzare			
Vânzări, salarii, comisioane	40.000		
Publicitate	5.000		
Livrări	5.000		
Cheltuieli de vânzare totale		50.000	
Cheltuieli administrative			
Salarii TESA	20.000		
Rechizite	5.000		
Diverse (consultant extern)	5.000		
Cheltuieli administrative totale		30.000	
Cheltuieli generale			
Chirie	10.000		
Căldură, lumină, telefon	5.000		
Diverse (asigurare, depreciere)	5.000		
Cheltuieli generale totale		20.000	
Cheltuieli totale			100.000
Profit net			25.000

Întocmirea situației veniturilor și cheltuielilor urmează o serie de etape logice până să se ajungă la obținerea profitului net al firmei, de 25.000 $:

Venituri nete	300.000 $
Costul mărfurilor vândute	–175.000
Marjă comercială	125.000 $
Cheltuieli	–100.000
Profit net	25.000 $

În prima parte a documentului se prezintă suma pe care magazinul a încasat-o în timpul anului din vânzarea mărfurilor. Valoarea vânzărilor cuprinde trei elemente de calcul: veniturile brute, retururile sau bonificațiile și veniturile nete. **Veniturile brute** reprezintă suma totală încasată de la clienți în timpul anului pentru marfa achiziționată de la magazin. Conform așteptărilor, unii din ei au returnat marfa, deoarece aceasta era într-o stare necorespunzătoare sau pentru că s-au răzgândit. Dacă clientului i se dau banii înapoi sau i se oferă un alt produs în locul celui defect, vom spune că a avut loc un retur. Alți clienți vor dori probabil să păstreze produsul necorespunzător în cazul în care magazinul le va face o reducere de preț, adică dacă li se acordă o bonificație. Scăzând retururile și bonificațiile din veniturile brute, obținem venituri nete, respectiv suma câștigată de Parsons într-un an din vânzarea mărfurilor:

Venituri brute	325.000$
Retururi și bonificații	–25.000
Venituri nete	300.000$

În partea a doua a situației veniturilor se calculează valoarea vânzărilor care mai rămâne după achitarea costului mărfurilor. Vom începe cu stocul de marfă existent în magazin la începutul anului. Pe parcursul acestuia, Parsons a cumpărat costume, pantaloni, cravate, blugi și alte articole în valoare de 165.000 $. Furnizorii au acordat magazinului rabaturi în valoare totală de 15.000 $, astfel încât valoarea netă a intrărilor a fost de 150.000 $. Pentru că magazinul este situat departe de rutele de transport obișnuite, Parsons a trebuit să plătească o sumă suplimentară de 10.000 $ pentru a aduce la magazin produsele livrate. Astfel, costul net suportat de firmă este de 160.000 $. Adăugând valoarea stocului inițial, costul mărfurilor puse în vânzare s-a ridicat la suma de 220.000 $. Se scade apoi valoarea stocului final de marfă existent în magazin la 31 decembrie, care este de 45.000 $, obținându-se **costul mărfurilor vândute**, care se ridică la 175.000 $. Iată, pe scurt, etapele logice pe care le-am parcurs până la aflarea costului mărfurilor vândute:

Suma cu care a început Parsons (stoc inițial)	60.000 $
Valoarea netă a aprovizionărilor	+150.000
Alte cheltuieli făcute cu aprovizionarea	+10.000
Costul total al mărfurilor pe care Parsons le-a pus în vânzare în cursul anului	220.000 $
Suma care i-a rămas lui Parsons (stoc final)	–45.000
Costul mărfurilor efectiv vândute	175.000 $

Diferența dintre suma plătită de Parsons pentru achiziționarea mărfii (175.000 $) și cea încasată din vânzarea ei (300.000 $) poartă numele de **marjă comercială** (125.000 $).

Ca să aflăm profitul pe care magazinul l-a obținut la sfârșitul anului, trebuie să scădem din marja comercială cheltuielile cu activitatea desfășurată. *Cheltuielile de vânzare* includ salariile a doi vânzători, publicitatea în ziarul și la postul de radio local, precum și costul livrării mărfurilor

3.2 MARKETINGUL ÎN LUME *(continuare)*

clienților, după ce acestea au fost modificate. Cheltuielile de vânzare totale se ridică pentru anul respectiv la valoarea de 50.000 $. *Cheltuielile administrative* includ salariul unui manager, costul rechizitelor (papetărie, cărți de vizită) și cheltuieli diverse, ocazionate de efectuarea unei revizii administrative de către un consultant extern. Toate cheltuielile administrative se ridică, pentru 1995, la valoarea de 30.000 $. În sfârșit, *cheltuielile generale* cu chiria, utilitățile, asigurarea și deprecierea mărfii ajung la 20.000 $. Așadar, cheltuielile totale au fost de 100.000 $. Scăzând aceste cheltuieli (100.000 $) din marja comercială (125.000 $), obținem un **profit net** pe anul 1995 de 25.000 $.

firma poate identifica aspectele favorabile sau nefavorabile și adopta, pe această bază, măsurile corespunzătoare. În secțiunea „3.2 Marketingul în lume" sunt prezentate amănunțit cele două documente amintite, împreună cu modul lor de elaborare.

Analiza ASOA

Analiza ASOA extrage din revizia strategică cele mai importante atuuri, slăbiciuni, ocazii favorabile și amenințări. Deoarece revizia furnizează o mulțime de informații mai mult sau mai puțin importante și sigure, analiza ASOA le selectează pentru a obține aspectele cu adevărat esențiale. Numărul lor este mic, acestea putând fi comunicate eficient, punându-se în evidență locurile în care o firmă ar trebui să-și concentreze atenția.

Ocazii și amenințări

Managerii trebuie să identifice principalele ocazii favorabile și amenințări cu care se confruntă firmele lor. Pentru această analiză se urmărește ca managerul să poată anticipa fenomenele importante care au un impact potențial asupra firmei. În cazul diviziei de producție a hranei pentru animale de casă, divizie componentă a unei companii multinaționale, am putea enumera următoarele:

Ocazii favorabile

- *Climatul economic.* Datorită îmbunătățirii condițiilor economice, numărul posesorilor de animale de casă este în creștere pentru aproape toate segmentele populației.
- *Schimbările demografice.* (i) Creșterea numărului copiilor cu un singur părinte, al familiilor cu două surse de venit și îmbătrânirea populației vor duce la creșterea preferințelor de hrană pentru animale (de la cea în suc propriu până la cea uscată); (ii) populația vârstnică va crește, la fel și numărul animalelor de casă care le vor ține companie bătrânilor.
- *Piața.* Evoluția pieței hranei pentru animale va respecta evoluția pieței produselor alimentare în ceea ce privește procurarea unor alimente sănătoase și a unor specialități semipreparate.
- *Tehnologia.* Vor apărea curând noi forme de hrană pentru animale, cu conținut scăzut în grăsimi și calorii, dar foarte hrănitoare și gustoase. Aceste produse se vor adresa mai

ales numerosilor cumpărători de hrană pentru animale din ziua de astăzi, care sunt interesați și de sănătatea proprie, și de sănătatea animalelor pe care le dețin.

Amenințări

- *Activitatea concurenței.* Un concurent important a anunțat recent că va lansa pe piață o nouă linie specială de hrană pentru animale. Lansarea va fi susținută de o masivă campanie de publicitate și de acțiuni-fulger de promovare a vânzărilor.
- *Presiunea la nivelul canalului de distribuție.* Analiștii prevăd că în S.U.A., anul viitor se vor găsi în supermarketuri peste 10.000 de noi articole de băcănie. Cumpărătorii vor accepta numai 38% din totalul noilor produse, pentru fiecare din acestea perioada de probă în consum fiind de numai cinci luni.
- *Schimbările demografice.* (i) Creșterea numărului copiilor cu un singur părinte și al familiilor cu două surse de venit va duce la creșterea preferințelor pentru animale care necesită mai puțină îngrijire (mai mult pentru pisici și mai puțin pentru câini) și (ii) la creșterea preferințelor pentru animale mici care mănâncă mai puțin.
- *Conjunctura politică.* Legislația Uniunii Europene îi va obliga pe producători să precizeze conținutul hranei pentru animale pe care o fabrică fiecare. Această decizie va influența nefavorabil atractivitatea pentru anumite ingrediente cum ar fi carnea de cangur și cea de cal.

Nu toate amenințările necesită aceeași atenție sau preocupare; managerul va trebui să stabilească probabilitatea apariției fiecăreia și pagubele pe care aceasta le-ar putea provoca. Apoi, el va trebui să se concentreze asupra celor mai probabile și mai dăunătoare amenințări și să elaboreze din timp planuri prin care să le poată face față.

Ocaziile favorabile apar atunci când evoluția mediului pune în valoare un atu de care beneficiază firma. Managerul va trebui să evalueze fiecare ocazie ivită, ținând cont de atractivitatea ei potențială și de probabilitatea succesului firmei. Rareori pot fi identificate ocazii ideale, care să corespundă exact obiectivelor și resurselor firmelor. Valorificarea ocaziilor de piață implică anumite riscuri, de aceea în evaluarea lor, managerul trebuie să stabilească dacă beneficiile așteptate justifică aceste riscuri. O tendință sau un eveniment constituie o amenințare sau o ocazie favorabilă, în funcție de atuurile pe care le deține firma. Crearea anvelopelor cu structură radială din oțel a reprezentat o ocazie pentru compania Michelin, care s-a folosit de avansul tehnologic pe care-l deținea pentru a ocupa o poziție mai bună pe piață. Pentru celelalte firme din industria producătoare de anvelope, noua tehnologie era o amenințare, deoarece anvelopele cu viață mai lungă determinau reducerea cererii totale, iar tehnologia respectivă accelera uzura morală a capacităților de producție proprii.

Atuuri și slăbiciuni

Atuurile și slăbiciunile identificate prin analiza ASOA nu se referă la toate aspectele activității unei firme, ci numai la acelea care au legătură cu **factorii determinanți ai succesului.** Numărul prea mare al acestora trădează lipsa de concentrare și incapacitatea de a discerne aspectele cu adevărat importante. Atât slăbiciunile, cât și atuurile sunt *relative*, nu absolute. Este bine să fii bun în a face ceva, dar aceasta poate fi o slăbiciune dacă concurența este mai puternică. Firma Mercedes are competența să producă automobile de lux fiabile și solide, dar acest lucru a încetat să mai fie un atu în momentul în care modelele Acura și Lexus, produse de firmele Honda, respectiv Toyota, le-au depășit pe acestea la toate cele trei capitole

pe piața americană. Automobilele japoneze nu erau ieftine, dar erau special concepute pentru piața americană și încorporau toate accesoriile pentru care cumpărătorii mașinilor de lux germane trebuiau să plătească în plus. În sfârșit, atuurile ar trebui să *se bazeze pe un lucru real.* Atunci când au cumpărat firma Skoda, cei de la Volkswagen au achiziționat un nume de marcă; dar ne întrebăm: este numele un atu? Necunoașterea adevăratelor atuuri poate constitui un pericol. Un binecunoscut producător de aeronave a promovat ani la rând calitatea serviciilor sale post-vânzare și numai după ce firma sa a fost cumpărată de o altă companie și-a dat seama că se bucura de cea mai proastă reputație în domeniu.

Un mare producător de hrană pentru animale de casă ar putea specula ocaziile favorabile și contracara amenințările prin următoarele:

Atuuri

- Lider pe piața hranei uscate pentru pisici.
- Acces la poziția de frunte a grupului pe piața mondială în ceea ce privește tehnologia.
- Lider pe piața specialităților pentru animale de casă.
- Excelentul sistem de distribuție la scară mondială a articolelor de băcănie al grupului.
- Lider pe câteva piețe mari, cum ar fi cele ale Franței, Italiei, Spaniei și Americii de Sud.

Slăbiciuni

- Numărul trei pe piața hranei în suc propriu pentru animalele de casă.
- Gamă prea mare de produse, cu câteva mărci puțin cerute.
- Majoritatea mărcilor sunt puțin cunoscute, prevăzându-se noi achiziții nesemnificative.
- Bugete de publicitate și promovare relativ mici.
- Gama de produse implică un proces de producție extrem de complex.
- Comercializare redusă pe câteva piețe mari: Germania, Marea Britanie, S.U.A. și Canada.
- Profit total destul de mic.

Cazul firmei producătoare de hrană pentru animale de casă demonstrează modul în care *se compensează* unele componente ale analizei ASOA. Atuurile în producția și comercializarea specialităților și a hranei uscate pentru animale de casă corespund tendințelor demografice, ceea ce face din ele ocazii potențiale de dezvoltare a activității. Accesul la tehnologie ar trebui să ajute firma să facă față modificării preferințelor consumatorilor și legislației. Slăbiciunile reflectă necesitatea unei concentrări mai mari. Renunțarea la unele linii de produse neeconomice destinate pieței hranei în suc propriu pentru animale de casă, simplificarea structurii sortimentale pe mărci și concentrarea asupra unui număr mai mic de activități de fabricație ar putea reorienta resursele către efortul de extindere a piețelor de hrană uscată și specialități pentru animale. Valorificând accesul la sistemul de distribuție a articolelor de băcănie la scară mondială, compania și-ar putea îmbunătăți concentrarea și eficiența activității.

Portofoliul firmei

Portofoliul unei firme este format din totalitatea activităților și produselor sale. El face legătura între strategia generală a firmei și strategiile subunităților acesteia. Portofoliul ideal este cel care face ca atuurile și slăbiciunile firmei să corespundă ocaziilor create de mediul acesteia. Firma trebuie (1) să analizeze structura portofoliului său *actual* și să stabilească dacă este necesar sau nu să facă investiții mai multe ori mai puține și (2) să

elaboreze strategii de dezvoltare, în vederea adăugării unor produse sau activități *noi* la portofoliu.

Analiza portofoliului actual

Analiza portofoliului îi ajută pe manageri să evalueze activitățile pe care firma le desfășoară, în dorința lor de a aloca resurse sporite activităților profitabile și de a renunța, parțial sau total, la cele mai slabe. De curând, firma suedeză Volvo a început să renunțe la activitățile neesențiale pentru a-și întări structura portofoliului. Ea intenționează să-și vândă cotele de participare în afaceri cum ar fi: producția bunurilor de consum (acțiuni la compania BCP), a produselor farmaceutice (28% din acțiunile Pharmacia), intermediere bursieră, deținere de proprietăți și investiții. Un portofoliu mai restrâns îi va permite să se concentreze asupra revitalizării producției tradiționale de autoturisme, camioane și autobuze.

În primul rând, conducerea trebuie să identifice principalele activități pe care firma le desfășoară. Acestea sunt realizate de unitățile strategice de activitate. O **unitate strategică de activitate** – pe scurt USA – este o diviziune a firmei care are o misiune și obiective separate, pentru care se poate face o planificare independentă de cea a celorlalte diviziuni. USA poate fi o divizie, o linie de produs realizată de către o divizie sau, uneori, un singur produs sau o marcă a firmei respective.

În al doilea rând, conducerea trebuie să evalueze atractivitatea diferitelor USA și să stabilească mărimea sprijinului care merită a fi acordat fiecăreia. La nivelul unor companii, această acțiune nu are un caracter oficial. Conducerea aruncă o privire asupra ansamblului activităților sau produselor realizate de firmă și, pe baza unei judecăți critice, hotărăște măsura în care fiecare USA trebuie să contribuie la rezultatele firmei și să fie sprijinită. Alte firme însă folosesc metode științifice de planificare a portofoliului.

Prin planificarea strategică se urmărește identificarea modalităților în care firma să-și poată utiliza cu maximă eficiență atuurile pentru a valorifica ocaziile favorabile ivite în cadrul mediului său. Astfel, majoritatea metodelor standard de analiză a portofoliului contribuie la evaluarea fiecărei USA sub două aspecte importante: atractivitatea pieței sau domeniului în care operează și soliditatea poziției ocupate de USA pe piață sau în domeniul respectiv. Cele mai cunoscute metode de planificare a portofoliului sunt creația unei firme de consultanță managerială, Boston Consulting Group, și a companiilor General Electric și Shell.

Metoda Boston Consulting Group (BCG) Folosind această metodă, o firmă își clasifică toate USA în funcție de poziția pe care acestea o dețin în cadrul **matricei creștere-cotă de piață** prezentată în figura 3.2. Pe axa verticală, *rata de creștere a pieței* reflectă atractivitatea acesteia, iar pe axa orizontală, *cota relativă de piață* reflectă soliditatea poziției firmei pe piața respectivă. Împărțind matricea așa cum se observă în figură, distingem patru categorii de USA:

1. **Vedete (stars).** Vedetele sunt activități sau produse cu o piață în creștere rapidă și cu o poziție foarte bună pe aceasta. Adeseori, ele au nevoie de investiții masive care să susțină creșterea rapidă a cotei lor de piață. Până la urmă, creșterea se va reduce și vedetele se vor transforma în vaci de muls.
2. **Vaci de muls (cash cows).** Vacile de muls sunt activități sau produse cu o piață relativ stabilă și cu o poziție foarte bună pe aceasta. Aceste USA au mai puțină nevoie de investiții care să le susțină poziția pe piață. Astfel, ele furnizează lichidități pe care firma le utilizează la achitarea facturilor și la finanțarea celorlalte USA.

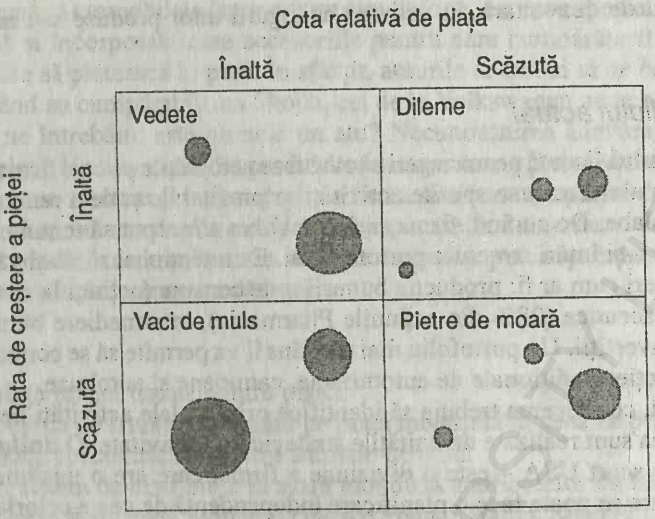


Figura 3.2 Matricea creștere-cotă de piață elaborată de BCG

3. **Dileme (question marks).** Dilemele sunt unități de activitate cu o cotă mică pe piețe aflate într-o creștere rapidă. Ele necesită finanțare în vederea menținerii, ca să nu spunem a creșterii cotei de piață. Conducerea trebuie să analizeze amănunțit situația dilemelor – care din ele ar trebui transformate în vedete și care ar trebui eliminate?
4. **Pietre de moară (dogs).** Pietrele de moară sunt activități sau produse cu o cotă mică pe o piață relativ stabilă. Este posibil ca acestea să furnizeze suficiente lichidități pentru a se autofinanța, dar nu promit să fie mari surse de lichidități.

Cele zece cerculețe din matricea prezentată reprezintă zece USA actuale ale unei firme. Ea posedă două vedete, două vaci de muls, trei dileme și trei pietre de moară. Aria cerculeților este direct proporțională cu valoarea vânzărilor USA-urilor respective. Structura portofoliului acestei firme este destul de bună, nu bună. Conducerea ei dorește să investească în dilemele cele mai promițătoare pentru a le transforma în vedete, precum și să mențină vedetele actuale astfel încât acestea să devină vaci de muls pe măsură ce piețele respective se maturizează. Din fericire, firma are două vaci de muls foarte rentabile, ale căror venituri contribuie la finanțarea dilemelor, vedetelor și a pietrelor de moară. Conducerea ar trebui să adopte măsuri categorice în privința pietrelor de moară și a dilemelor. Situația ar fi fost și mai rea dacă firma n-ar fi avut vedete sau dacă ar fi avut prea multe pietre de moară ori o singură vacă de muls nerentabilă.

După ce și-a clasificat USA-urile, firma trebuie să determine rolul pe care fiecare din acestea îl va juca în viitor. Există patru variante strategice în acest sens, pentru fiecare USA în parte. Firma ar putea investi mai mult în unitatea de activitate pentru a-i *crește* cota de piață, ar putea investi atât cât să-i *mențină* cota de piață la nivelul actual, ar putea *exploata* USA, scoțând venituri cât mai mari pe termen scurt, indiferent de efectul acestei acțiuni pe termen lung și, în sfârșit, ar putea *renunța* la USA, vânzând-o sau folosind-o din ce în ce mai puțin și utilizând resursele pentru alte USA.

În timp, USA-urile își modifică pozițiile în cadrul matricei BCG. Fiecare din ele are un ciclu de viață propriu. Multe USA-uri încep ca dileme și, dacă au succes, se transformă în

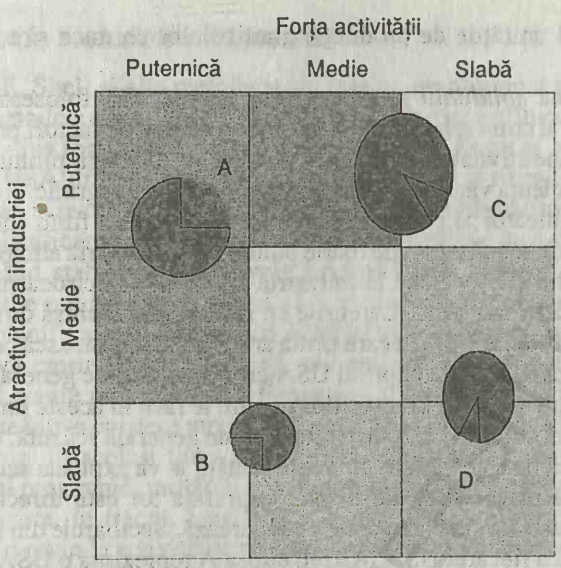


Figura 3.3 Grila planificării strategice a activității elaborată de GE

vedete. Pe măsură ce creșterea pieței se reduce, ele devin vaci de muls și, în cele din urmă, dispar sau se transformă în pietre de moară, spre sfârșitul ciclului vieții lor. Firma trebuie să adauge permanent la portofoliu produse sau unități noi, astfel încât o parte din acestea vor deveni vedete și, la un moment dat, vaci de muls care vor contribui la finanțarea celorlalte USA-uri.

Metoda General Electric (GE) Specialiștii companiei General Electric au creat un instrument eficient de planificare a portofoliului, denumit **grila planificării strategice a activității** (vezi figura 3.3). Ea se aseamănă cu *matricea de orientare a politicii* unei firme, elaborată de specialiștii companiei Shell. Ca și în cazul metodei BCG, se utilizează o matrice bidimensională – axa verticală reflectă atractivitatea industriei (ramurii) respective, iar axa orizontală reflectă soliditatea poziției firmei în cadrul acesteia. Cele mai bune activități sunt acelea care se desfășoară în industriile foarte atractive, unde firma ocupă o poziție extrem de solidă.

Metoda GE ia în considerare mai mulți factori care determină gradul de atractivitate al unei industrii, în afară de rata de creștere a pieței. Ea folosește un indicator de atractivitate determinat pe baza mărimii pieței, ratei de creștere a acesteia, marjei de profit din industrie, intensității concurenței, sezonalității și ciclului cererii și structurii costului la nivel de ramură. Fiecare din acești factori este evaluat și împreună sunt combinați într-un indicator al atractivității industriei. Pentru obiectivele pe care ni le-am propus pentru analiza noastră, am considerat că atractivitatea industriei poate fi mare, medie sau mică. Ca exemplu, putem cita filiala Kraft a companiei Philip Morris, care a identificat mai multe industrii de mare atractivitate – producția de bunuri alimentare naturale, de specialități congelate, de articole de întreținere a formei fizice și altele – retrăgându-se din activități mai puțin atractive, cum ar fi vânzarea vopselelor în vrac și producția de ambalaje din carton. Marea companie olandeză Akzo Nobel, care operează în industria chimică, a identificat câteva posibilități atractive de producție a preparatelor chimice speciale, substanțelor protectoare și bunurilor

farmaceutice, vânzând unitățile de producție a articolelor chimice și a fibrelor, care erau mai puțin atrăgătoare.

Pentru determinarea *soliditătii poziției firmei*, metoda GE folosește tot un indicator, mai complex decât cel al cotei relative de piață. El ține seama de factori precum cota relativă de piață a firmei, competitivitatea în privința prețurilor, calitatea produsului, cunoașterea clientelei și a pieței, eficiența vânzărilor și avantajele de ordin geografic. Aceștia sunt evaluați și combinați într-un indicator al poziției firmei, caracterizată ca fiind solidă, mediocră sau slabă. Astfel, firma Kraft ocupă o poziție foarte puternică în industria alimentară și în ramurile conexe acesteia, dar una relativ slabă în industria aparatelor electrocasnice.

Grila este împărțită în trei zone. Careurile cu nuanță mai închisă din partea superioară stângă cuprind cele mai solide USA în care firma ar trebui să investească pentru a le dezvolta. Careurile care formează diagonala cuprind USA cu o atractivitate generală medie. Firma ar trebui să mențină nivelul actual al investițiilor pe care le face în aceste unități. Careurile din partea inferioară dreaptă cuprind USA cu o atractivitate generală scăzută. Conducerea firmei ar trebui să se gândească bine ce va face cu aceste unități: le va exploata sau va renunța la ele?

Elipsele reprezintă patru USA ale firmei; suprafața lor este direct proporțională cu mărimea relativă a industriilor în care acestea concurează. Sectoarele din interiorul elipselor reprezintă cota de piață a fiecărei USA. Astfel, elipsa A reprezintă o USA care are o cotă de piață de 75% și operează într-o industrie rentabilă, foarte atractivă, în cadrul căreia firma ocupă o poziție solidă. Elipsa B reprezintă o USA cu o cotă de piața de 50%, dar care operează într-o industrie nu foarte atractivă. Elipsele C și D reprezintă două USA-uri din industrii în care cota de piață a firmei este mică și poziția sa este destul de slabă. În concluzie, firma respectivă ar trebui să dezvolte unitatea A, s-o mențină pe B și să stabilească ce va face cu C și D.

De asemenea, conducerea va determina diferitele poziții pe care USA-urile le vor ocupa dacă strategiile vor fi aplicate cu sau fără modificări. Comparând grila actuală cu cea rezultată în urma previziunilor, conducerea va putea identifica principalele probleme și posibilități strategice cu care se confruntă firma. Unul din scopurile analizei portofoliului este acela de a împiedica firmele să investească pe piețe care par atractive, dar pe care ele nu dețin o poziție puternică:

> În fuga lor de pe piața în declin a oțelului, patru din „cei cinci mari" producători de oțel (Nippon, NKK, Kawasaki, Sumitomo și Kobe) s-au extins în domeniul producției microcipurilor. Ei au avut proasta inspirație de a crede că cipurile vor fi în anii '80 ceea ce fusese oțelul în anii '50 și că era firesc să aibă partea lor de contribuție la producția acestora. Piața era atractivă, însă nu corespundea atuurilor deținute de aceste firme. Până în prezent, nimeni nu s-a îmbogățit din producția de cipuri. Această afacere nereușită le-a distras atenția producătorilor japonezi de la activitățile lor de bază. În 1987, ei au afirmat că vor reduce costurile fixe cu 30%, dar că își păstrează salariații. În 1993, costurile lor crescuseră cu 3,6%, iar pierderile erau uriașe.
>
> Eșecul celor „cinci mari" contrastează cu succesul companiei franceze Eramet, cel mai mare producător mondial de aliaje fier-nichel și de oțeluri speciale. Compania a ajuns lider pe piață în urma deciziei de a-și investi profiturile într-un domeniu conex, ceea ce a reprezentat o diversificare logică din punct de vedere industrial și geografic a activității ei, prin cumpărarea firmelor French Commentryene și Swedish Kloster Speedsteel. Integrarea lor s-a făcut rapid și, conform spuselor lui Yves Rambert, președintele companiei franceze, „am constatat că francezii și suedezii pot lucra împreună". Echipa unită care se ocupă cu activitatea de marketing internațional obține rezultate mai bune de când firmele nu mai operează separat. Acum, Eramat se află în căutarea unui „al treilea domeniu industrial", ai cărui beneficiari și tehnologii să fie cunoscute conducerii grupului, dar care să nu concureze cu beneficiarii săi actuali.[9]

Probleme legate de metodele matriceale

Metodele BCG, GE, Shell și alte metode științifice au revoluționat planificarea strategică. Cu toate acestea, metodele amintite au anumite limite, deoarece utilizarea lor poate fi dificilă, costisitoare și poate lua foarte mult timp. Conducerea unei firme ar putea considera dificilă sarcina de a defini USA-urile și de a determina cota de piață și ritmul de creștere a pieței. În plus, aceste metode vizează în primul rând clasificarea activităților *prezente*, fiind prea puțin utile pentru planificarea celor *viitoare*. Conducerea trebuie încă să se bazeze pe judecata sa critică atunci când stabilește obiectivele fiecărei USA, resursele care trebuie alocate acestora și activitățile noi pe care ar trebui să le includă în portofoliul firmei.

Metodele de planificare științifică pot determina conducerea unei firme să acorde o importanță excesivă creșterii cotei de piață sau dezvoltării prin pătrunderea pe noi piețe atractive. Folosind aceste metode, multe firme au pătruns în domenii noi, fără legătură cu activitatea lor, aflate într-o creștere rapidă, dar unde nu au știut cum să se descurce, obținând rezultate catastrofale. În același timp, aceste firme abandonau, vindeau sau exploatau la maximum, adeseori prea rapid, unitățile profitabile și stabile de care dispuneau. Ca urmare, multe din firmele care, în trecut, s-au extins în alte ramuri de activitate își restrâng, în prezent, eforturile și revin la activitățile pe care le cunosc cel mai bine (a se vedea secțiunea „3.3 Marketingul în lume").

În ciuda acestora și multor altor probleme, precum și a faptului că numeroase firme au renunțat la metodele matriceale în favoarea unor metode specifice, potrivite situației în care se află fiecare din ele, majoritatea firmelor rămân ferm credincioase planificării strategice. Aproximativ 75% din primele 500 de companii ale lumii (ca valoare a vânzărilor) practică o formă sau alta a planificării portofoliului.[10]

O asemenea analiză nu constituie o soluție universală la problema identificării celei mai bune strategii. Dimpotrivă, ea poate ajuta conducerea să înțeleagă situația de ansamblu a firmei, să știe în ce constă contribuția fiecărei activități sau produs, să aloce resursele necesare desfășurării respectivelor activități și să ducă firma la un viitor succes. Când este folosită corespunzător, planificarea strategică este chiar o componentă importantă a managementului strategic, un mod de a conduce o firmă.[11]

Elaborarea strategiilor de dezvoltare

Concentrarea strategică ajută la identificarea modalităților de creștere a vânzărilor și profitului. Pentru creșterea profitabilității există două posibilități: creșterea productivității și creșterea volumului activității (vezi figura 3.4).

Vom apela la concentrarea strategică pentru a explica modul în care Mercedes-Benz, divizia producătoare de automobile de lux a grupului industrial german Daimler-Benz, speră să transforme pierderile din 1993, în valoare de 1,8 miliarde DM (1,2 miliarde $), într-un venit satisfăcător în anul 1995.[12]

Creșterea productivității

Reducerea costului de investiție Firmele își reduc costurile de investiție prin restrângerea activității sau prin accelerarea proceselor operative. Metodele de control total al producției (just-in-time) contribuie la reducerea capitalului „imobilizat" în materiile prime și la derularea nestingherită a operațiunilor de producție și comercializare. Prin accelerarea dezvoltării

3.3 MARKETINGUL ÎN LUME

Înapoi la origini

În perioada anilor '70 și la începutul anilor '80, specialiștii în planificare strategică din Europa, S.U.A. și Japonia erau cuprinși de febra expansiunii. Ce era mare era considerat frumos și se părea că toți doreau să se dezvolte cât mai mult și mai repede prin extinderea portofoliilor proprii de activități. Firmele își exploatau la maximum activitățile de bază, învechite, dar profitabile, pentru a produce lichiditățile necesare achiziționării unor unități de activitate atractive, aflate într-o rapidă dezvoltare, din ramuri cu un viitor mai promițător. Nu părea să conteze faptul că multe din noile unități nu se integrau corespunzător în vechile structuri operative sau că ele operau pe piețe necunoscute conducerii firmelor.

Astfel, au luat naștere marile conglomerate, formate uneori din sute de produse și activități în zeci de ramuri industriale diferite. Administrarea acestor portofolii atât de „pestrițe" se dovedea a fi, de multe ori, foarte dificilă. Curând însă, managerii respectivelor conglomerate și-au dat seama că era mult mai greu să desfășoare activități în domenii despre care știau foarte puține lucruri. Multe din noile activități s-au „sufocat" sub structurile ierarhice tot mai greoaie ale companiilor și ca urmare a creșterii costurilor administrative. În același timp, activitățile de bază profitabile, care finanțaseră achizițiile, sufereau de lipsa investițiilor și a interesului conducerii.

Pe la mijlocul anilor '80, pe măsură ce încercările de diversificare a activității dădeau greș, febra achizițiilor a făcut loc unei noi concepții, cea a întoarcerii la origini. Noua orientare a cunoscut mai multe denumiri: „concentrare limitată", „păstrarea vechilor activități", „moda restrângerii activității", „impulsul purificării". Toate se referă la o mai bună orientare de piață a firmelor și la reconsiderarea ideii de servire a unei singure industrii, sau a unui număr foarte mic de industrii de bază, cunoscute de conducerile acestor firme. Conform noii concepții, o firmă renunță la activitățile care nu corespund profilului său și se dezvoltă prin orientarea resurselor către activitățile corespunzătoare. Rezultatul – o firmă mai mică, dar mult mai concentrată asupra obiectului de activitate; o firmă mai puternică, operând pe un număr mai mic de piețe, dar făcând mult mai bine acest lucru.

De la mijlocul anilor '80, firmele din toate ramurile industriale depun eforturi de revenire la obiectul de activitate inițial și de renunțare la operațiunile nelegate de acesta. Unele din ele au adoptat măsuri drastice. De exemplu, în anii '70 compania Gulf & Western s-a implicat într-o serie de activități din cele mai diverse: de la producția de piese auto și echipamente industriale, până la cea de îmbrăcăminte și mobilă; de la producția de ciment și țigări, până la construcția de piste de curse și producția de jocuri video. Apoi, în 1983 și 1984, din dorința de a reveni la orientarea inițială, compania a renunțat la peste 50 de unități operative care produceau aproape jumătate din veniturile sale de 8 miliarde de dolari. În 1989, ea și-a schimbat numele în Paramount Communications, pentru a reflecta mai bine specializarea sa în industria de divertisment și comunicații. Eforturile și resursele sale sunt acum concentrate asupra unui număr mai mic de activități editoriale și de divertisment, desfășurate de firme ca Paramount Pictures, editurile Simon & Schuster și Prentice Hall, USA Cable Network, Pocket Books, Cinamerica Theatres și altele.

Firmele din industria alimentară își întăresc pozițiile prin revenirea la activitățile originale. Cei de la Quaker Oats au vândut

unitățile comerciale specializate Jos. A. Bank (îmbrăcăminte), Brookstone (unelte) și Eyelab (articole optice), iar în viitor va renunța probabil și la profitabila activitate de comercializare a jucăriilor prin unitățile Fisher-Price. Ei au investit veniturile obținute în consolidarea poziției mărcilor actuale de produse alimentare și în achiziționarea companiilor Golden Grain Macaroni (care produce mărcile Rice-a-Roni și Noodle-Roni) și Gaines Foods (hrană pentru animalele de casă), ale căror produse completează foarte bine structura sortimentală a firmei lor. După 20 de ani de diversificare a activității, compania General Mills a ajuns să renunțe la majoritatea unităților din industriile nealimentare, întorcându-se la „bucătărie". Ea a vândut firmele Izod (articole de modă), Monet (bijuterii), Parker Brothers (jocuri), Kenner (jucării), Eddie Bauer și Talbots (magazine specializate), investind masiv în producția mărcilor proprii de bunuri alimentare (Wheaties și alte produse pe bază de cereale, prăjiturile semipreparate Betty Crocker, peștii și scoicile comestibile Gorton's, făina Gold Medal) și în sectorul restaurantelor (Red Lobster, Darryl's).

Unele firme din industria alimentară se dezvoltă încă prin achiziții și fuziuni, dar noua febră a expansiunii diferă vizibil de cea din ultimul deceniu. Dezvoltarea nu se mai face printr-o largă diversificare în domenii noi, atractive, fără nici o legătură cu obiectul de activitate al firmelor, ci prin achiziționarea sau fuzionarea cu firme *din același domeniu,* adeseori concurente, în încercarea de a domina piața *pe care acestea operează.* Compania Philip Morris a achiziționat firmele General Foods și Kraft cu scopul de a deveni prima companie din industria alimentară a S.U.A., iar în Europa, firma Nestlé, liderul mondial în producția de bunuri alimentare, a achiziționat firme precum Rowntree, Perrier, Carnation, Cereal Partners ș.a. Specialiștii săi au ajuns la concluzia că acționarii principali ai companiei nu agreează activitățile care n-au legătură cu obiectul de activitate inițial. Directorii financiari vor să renunțe la participarea minoritară pe care Nestlé o deține la compania multinațională franceză L'Oréal, producătoare de cosmetice, și să investească veniturile obținute din vânzarea acțiunilor în consolidarea poziției sale pe piața produselor alimentare.

Conducerile acestor companii, dar și ale altora, au ajuns la concluzia că nu merită să investească în activități cu o creștere rapidă din domenii atractive, dacă acestea contribuie la o alocare prea detaliată a resurselor sau dacă managerii firmei nu se pot ocupa de ele în mod adecvat. Ele au învățat că o firmă fără o concentrare a activității pe piață – adică una care încearcă să servească prea multe piețe diferite între ele – ar putea ajunge să servească în mod corespunzător un număr mai mic de piețe.

Surse: Vezi Thomas Moore, "Old-line industry shapes up", *Fortune* (27 apr. 1987), 23-32; Walter Kiechel III, "Corporate Strategy for the 1990s", *Fortune* (29 feb. 1988), 34-32; "G & W plans to expand in entertainment and publishing", declarație de presă, Paramount Communications (9 apr. 1990); și Brian Bremner, "The age of consolidation", *Business Week* (14 oct. 1991), 86-94; Christopher Lorenz, "Sugar daddy", *Financial Times* (20 apr. 1994), 19; Ian Verchère, "Nestlé told to sell stake in L'Oréal", *The European* (22-28 apr. 1994), 17.

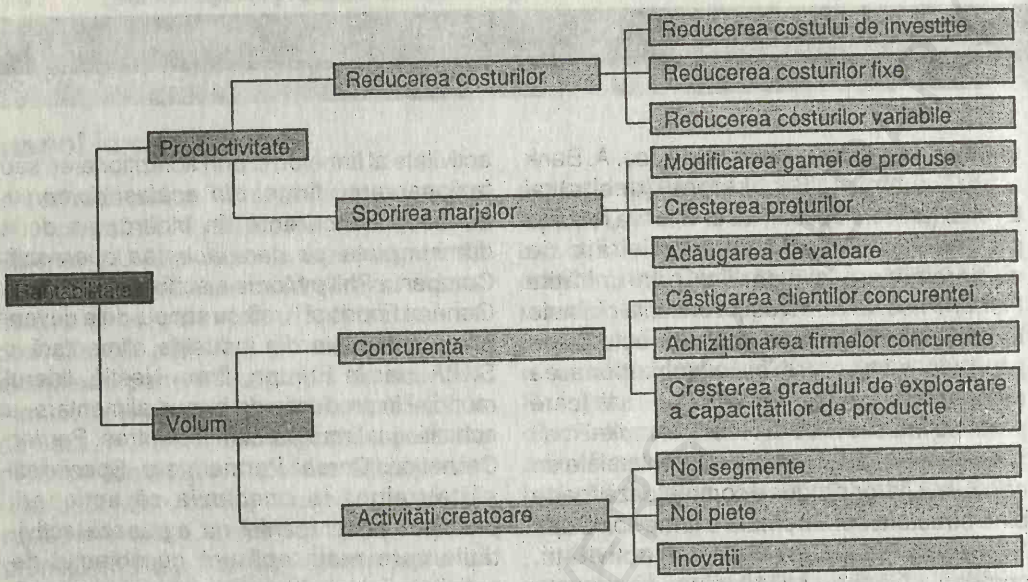


Figura 3.4 Strategia de dezvoltare: concentrarea strategică

produsului, firma Mercedes își va îmbunătăți reacția față de cerințele pieței, iar fondurile destinate dezvoltării vor crește. Producătorii de subansamble vor furniza mai multe produse, iar o societate mixtă, la care participă o firmă din România, îi va furniza piesele de interior ale automobilelor.

Reducerea costurilor fixe O problemă vitală o reprezintă reducerea cheltuielilor. Se știe că producătorii japonezi de automobile operează cu costuri mai mici, în medie, cu 35% decât costurile producătorilor germani. Numai 10% din această diferență se explică prin costul de investiție inferior și programul de lucru prelungit al japonezilor. Mercedes a reacționat disponibilizând 18.000 de angajați în 1993, pentru a scădea cheltuielile cu 5 miliarde DM (3,4 miliarde $). Concedierea forțată este o practică aproape necunoscută în Germania, așa încât reducerea personalului se face prin „măsuri sociale" de neînlocuire a angajaților ieșiți la pensie, pensionare înainte de termen și recalificare.

Reducerea costurilor variabile Compania a rămas fidelă metodelor sale neconvenționale de producție, care constau în faptul că un „grup de muncitori", în număr de 10-15, operează în jurul unui banc cu caroserii. În același timp, noua sa unitate de producție de la Rastatt va folosi metode noi de „producție fără stocuri", distribuție, calitate totală și gestiune a forței de muncă. Alte unități vor adopta metodele verificate de practică. Se va schimba și proiectarea produsului, în sensul că aceasta se va derula mai rapid, iar viitoarele modele vor fi realizate pentru un anumit preț, renunțându-se la fabricarea inițială a celei mai bune mașini și stabilirea ulterioară a prețului ei. Lecțiile învățate vor fi „predate" mai departe furnizorilor. Pe viitor, aceștia vor colabora mai mult la activitățile de cercetare-dezvoltare ale companiei Mercedes, cu scopul de a reduce numărul de piese necesare fabricației automobilelor. Ea va renunța la politica produselor „Fabricat în Germania", pentru a produce acolo unde forța de muncă este ieftină. În 1996, compania avea programată lansarea pe piață a unui automobil utilitar fabricat în S.U.A.

Modificarea structurii sortimentale Scopul acestei acțiuni îl reprezintă comercializarea mai multor autovehicule care să aducă profituri mai mari. Gama actuală de automobile Mercedes nu cuprinde nici mașinile de lux de teren, nici mașinile-sport de mic litraj – produse foarte cerute pentru care se pot practica prețuri substanțiale. Pătrunderea pe aceste piețe va mai reduce din dependența companiei de modelele sale „subevaluate".

Creșterea prețurilor Este dificil pentru Mercedes să facă acest lucru. În trecut, firma vindea modele de bază slab echipate după standardele moderne. Ulterior, clienții plăteau o sumă suplimentară ca să li se aranjeze o mașină pe gusturile fiecăruia. Eticheta „Fabricat în Germania" care i-a adus atâtea servicii nu mai este suficientă pentru a susține un preț mai mare decât cel al pieței. Acum se urmărește menținerea unui asemenea preț prin reliefarea atuurilor mărcii și a calității superioare ce caracterizează gama largă a produselor Mercedes. Această strategie este opusă celei practicate de japonezi, ale căror mărci de automobile de lux bine echipate, precum Lexus (Toyota), Acura (Honda) și Infiniti (Nissan), cuprind o gamă extrem de restrânsă de produse.

Creșterea valorii produselor Mercedes produce și vinde mașini, însă clienții au nevoie de considerație din partea celorlalți și de transport. Firma poate îmbunătăți valoarea produselor sale oferind posibilitatea încheierii unor contracte de service pe termen lung, a unor contracte de tip leasing, precum și alte servicii financiare care să înlesnească procesul de cumpărare și să-l facă mai puțin riscant pentru clienți.

Creșterea volumului activității Grila de expansiune produs-piață,[13] prezentată în figura 3.5, este un instrument util de identificare a posibilităților de dezvoltare. Conform acestei grile, există patru asemenea posibilități: extinderea pieței, pătrunderea pe alte piețe, crearea unor produse noi și diversificarea.

Pătrunderea pe alte piețe: atragerea clienților concurenței Noul model din clasa C (care înlocuiește vechiul model 190) a contribuit la creșterea vânzărilor companiei în 1994 cu 23%. Vânzările au crescut cu 40% în Europa Occidentală (fără Germania), cu 34% în S.U.A. și cu 30% în Japonia. În Germania, creșterea cu 38% a vânzărilor a determinat o altă creștere, cu 2%, a cotei de piață.

Pătrunderea pe alte piețe: achiziționarea firmelor concurente Până în prezent, Mercedes nu a achiziționat nici un concurent, așa cum s-a întâmplat cu BMW, care a cumpărat acțiunile Rover, cu Ford care posedă acțiunile Jaguar sau General Motors care participă la capitalul social al firmei Saab.

Pătrunderea pe alte piețe: creșterea ratei de utilizare Lansarea pe piață a unei game mai mari de autovehicule va da clienților posibilitatea de a cumpăra un al doilea sau al treilea automobil marca Mercedes. Un caz neașteptat este cel al unui agent distribuitor din S.U.A. care oferă câte un Mercedes clasic în schimbul unui Rolls-Royce Silver Cloud.

Extinderea pieței: segmente noi Modelul original 190 a lansat Mercedesul pe piața automobilelor de lux destinate oamenilor de afaceri. „Modelul mai mic" produs la Rastatt va fi lansat, în curând, pe piața automobilelor de „familie". Mașinile de teren și cele destinate transportului în comun vor contribui și ele la pătrunderea companiei pe noi segmente de piață. În Europa de Nord, se promovează în prezent posibilitatea achiziționării noului model și în rate.

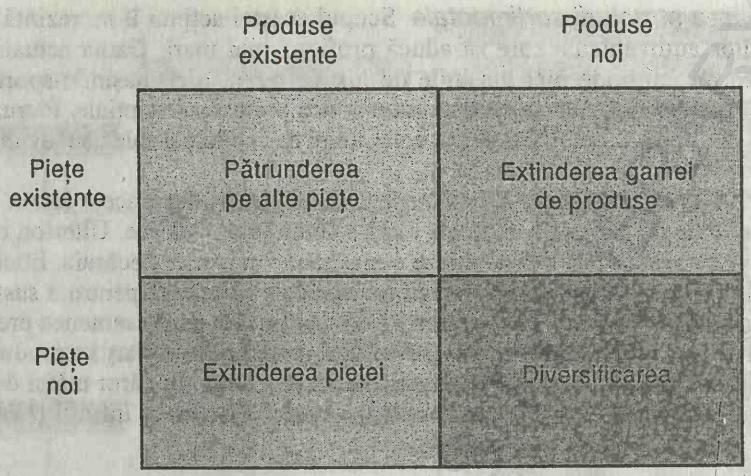


Figura 3.5 Grila de expansiune produs-piață

Extinderea pieței: piețe noi Reunificarea Germaniei a contribuit la creșterea explozivă a vânzărilor companiei. În Europa de Est și China, imaginea și renumele de marcă fiabilă și de calitate au făcut din automobilele Mercedes mijlocul de transport preferat de oamenii înstăriți.

Dezvoltarea produsului: inovație Înțelegerea încheiată între Mercedes și Swatch este o inovație. Dimensiunile, stilul, forța motrice și piața vizată – toate sunt noutăți în materie.

Diversificarea **Diversificarea** este o variantă aleasă de compania-mamă, Daimler-Benz. Aceasta s-a extins rapid în industria aerospațială, achiziționând firmele Dornier, Motoren Turbinen Union și 51% din acțiunile firmei Messerschmitt Böelkow-Blohm. Noul Deutsche Aerospace (DASA) este în prezent cel mai mare grup din industria aerospațială și de apărare. Motivele care au stat la baza acestei strategii au constat în compensarea veniturilor stagnante rezultate din vânzarea autovehiculelor și în utilizarea tehnologiei de vârf obținute din achizițiile respective, în producția de automobile și camioane. Dar, ca și în cazul multor altor firme, diversificarea pare a fi o soluție nu prea fericită. La puțin timp după consolidarea achizițiilor făcute, „dividendul pe timp de pace" a afectat situația în industria de apărare, iar industria aeronautică internațională a intrat într-o perioadă de criză. Acum, analiștii pun sub semnul întrebării rațiunea efectuării acestor achiziții și se îndoiesc de faptul că o companie, chiar cu managementul și puterea financiară de care dispune Daimler-Benz, poate face față unei diversificări atât de radicale a activității.

PROCESUL DE MARKETING

Planificarea strategică definește misiunea și obiectivele generale ale firmei. În cadrul fiecărei unități operative, marketingul contribuie la îndeplinirea obiectivelor strategice de ansamblu. Activitățile de marketing și rolul lor în cadrul organizației sunt prezentate în figura 3.6. Ea redă, în rezumat, **procesul de marketing** și factorii de influență a strategiei de marketing.

Managementul activității de marketing

Firma dorește să proiecteze și să pună în practică acel mix de marketing prin care să-și poată atinge în modul cel mai eficient obiectivele propuse pe piețele-țintă. Acest lucru implică punerea în acțiune a celor patru funcții ale managementului activității de marketing: analiza, planificarea, implementarea și controlul. În figura 3.7 sunt prezentate raporturile existente între aceste funcții. La început, se elaborează planurile strategice de ansamblu, după care acestea se transpun în planuri de marketing și de altă natură pentru fiecare subdiviziune, produs și marcă în parte.

Analiza pieței Punerea în aplicare a funcției de marketing presupune o analiză completă a situației în care se găsește firma. Studierea piețelor și a mediului de marketing în care operează aceasta este necesară pentru identificarea unor ocazii atractive și evitarea amenințărilor. De asemenea, se impune analiza atuurilor și slăbiciunilor firmei, ca și a tacticilor de marketing actuale și viitoare, în vederea determinării acelor ocazii care vor putea fi valorificate cel mai bine. Analiza de marketing furnizează informații și alte variabile de intrare necesare celorlalte funcții manageriale de marketing.

Planificarea activității de marketing Dacă prin planificarea strategică firma stabilește ceea ce intenționează să facă în cazul fiecărei unități operative, prin planificarea activității de marketing ea stabilește strategiile specifice, care o vor ajuta să îndeplinească obiectivele strategice generale. Planurile de marketing, de produs sau de marcă constituie elementul central al acestei funcții.

Implementarea Funcția de implementare transformă planurile strategice și de marketing în acțiuni care vor contribui la atingerea obiectivelor firmei. Planurile de marketing sunt implementate de personalul specializat care colaborează cu alte persoane atât din interiorul, cât și din exteriorul organizației.

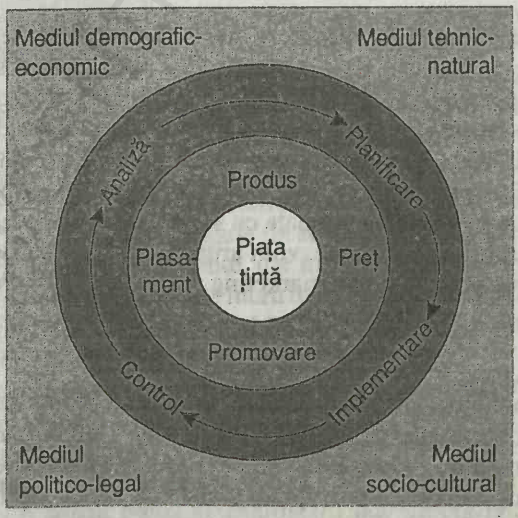


Figura 3.6 Factorii de influență a strategiei de marketing

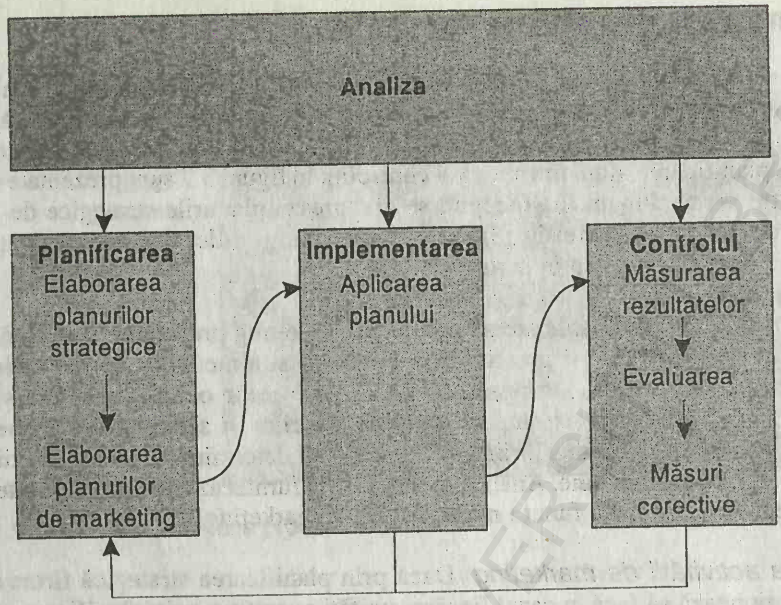


Figura 3.7 Analiza, planificarea, implementarea și controlul activității de marketing

Controlul Constă în determinarea și evaluarea rezultatelor activităților și planurilor de marketing, precum și în adoptarea unor măsuri corective în vederea asigurării îndeplinirii obiectivelor propuse. Analiza de marketing furnizează informațiile și evaluările necesare pentru toate celelalte activități de marketing.

Strategia de marketing

Ținta strategiei de marketing o reprezintă o anumită categorie de consumatori. Firma identifică piața totală, o împarte pe segmente mai mici, alege segmentele cele mai promițătoare și se concentrează asupra servirii lor. Ea proiectează astfel un mix de marketing care se folosește de mecanisme aflate sub controlul său: produsul, prețul, distribuția și promovarea. Firma se implică în activități de analiză, planificare, implementare și control de marketing cu scopul de a concepe cel mai bun mix de marketing posibil și de a-l face să lucreze. Ea apelează la activitățile menționate cu scopul de a supraveghea și de a se adapta la mediul în care operează. În continuare, vom arunca o privire asupra fiecărui factor care influențează desfășurarea procesului de marketing.

Consumatorii vizați

Succesul firmelor în condițiile concurenței actuale depinde de orientarea lor către consumator, de atragerea clienților concurenței prin oferirea unor valori superioare. Însă, înainte de a-i putea satisface pe consumatori, o firmă trebuie să le cunoască nevoile și dorințele. Așadar, o activitate de marketing sănătoasă presupune o analiză atentă a consumatorilor. Firmele știu că nu pot să-i satisfacă pe toți consumatorii care formează o anumită piață, sau cel puțin nu pe toți consumatorii în același mod. Există numeroase tipuri de consumatori, cu o

mare varietate de nevoi, și prea puține firme care să se afle în situația favorabilă de a servi anumite segmente ale pieței. Prin urmare, fiecare firmă trebuie să împartă piața totală, să aleagă cele mai bune segmente și să elaboreze strategiile de servire a acestora într-o manieră profitabilă, superioară celei a concurenților săi. Acest proces impune parcurgerea următoarelor cinci etape: măsurarea și previziunea cererii, segmentarea pieței, identificarea avantajului diferențial, stabilirea pieței-țintă și poziționarea.

Măsurarea și previziunea cererii

Să presupunem că o firmă se află în căutarea unor piețe potențiale pentru un viitor produs nou. În primul rând, ea trebuie să evalueze capacitatea actuală și viitoare a pieței și a segmentelor acesteia. Pentru determinarea capacității actuale a pieței, firma va identifica toate produsele concurente, va estima vânzările actuale corespunzătoare acestora și va stabili dacă piața este suficient de mare ca să mai accepte, în condiții de profitabilitate, un alt produs.

La fel de importantă este creșterea pe care piața o va înregistra în viitor. Firmele doresc să pătrundă pe piețe cu perspective serioase de creștere. Potențialul de creștere poate fi determinat de rata creșterii anumitor categorii de utilizatori ai produsului, având o anumită vârstă, venit și naționalitate. Creșterea poate fi influențată și de factori generali de mediu, cum ar fi condițiile economice, rata criminalității și schimbarea stilurilor de viață. De exemplu, capacitatea viitoare a pieței jucăriilor și îmbrăcămintei pentru copii depinde de rata actuală a natalității, de tendințele referitoare la starea materială a populației și de stilurile viitoare de viață ale familiilor. Anticiparea efectului pe care-l au aceste forțe ale mediului este dificilă, dar necesară în vederea adoptării deciziilor referitoare la piață. Specialiștii în marketing ai firmei vor apela la tehnici complexe de măsurare și previziune a cererii.

Segmentarea pieței

Dacă previziunea cererii dă rezultate bune, firma urmează să stabilească modul în care va pătrunde pe piață. În structura acesteia intră numeroase categorii de consumatori, produse și nevoi. Operatorul de marketing trebuie să determine segmentele care oferă cea mai bună posibilitate de atingere a obiectivelor firmei. Consumatorii pot fi grupați în mai multe moduri, pe baza unor criterii geografice (pe țări, regiuni, orașe), demografice (în funcție de sex, vârstă, venit, pregătire), psihografice (pe clase sociale, stiluri de viață) și comportamentale (în funcție de ocaziile de achiziție, avantajele căutate, ratele de utilizare a produselor). Procesul împărțirii unei piețe pe grupuri de cumpărători cu diverse nevoi, caracteristici sau comportamente, care ar putea necesita oferirea unor produse distincte sau utilizarea unor mixuri de marketing diferite poartă numele de **segmentare a pieței.**

Orice piață este formată din segmente, dar nu toate criteriile de segmentare sunt la fel de utile. De pildă, nu s-ar fi câștigat mare lucru dacă pentru produsul Panadol s-ar fi împărțit utilizatorii de calmante în două categorii, bărbați și femei, iar ambele ar fi reacționat în același mod la anumiți stimuli de marketing.

Un **segment de piață** este format din consumatori care reacționează într-un mod similar la un anumit set de stimuli de marketing. Pe piața automobilelor, de exemplu, utilizatorii care aleg cea mai mare și mai confortabilă mașină, indiferent de preț, alcătuiesc un segment de piață. Un alt segment ar putea fi cel format din cumpărătorii care sunt interesați, în principal, de preț și de costul redus al exploatării automobilului. Ar fi fost dificil să se conceapă un model de mașină care să satisfacă preferințele fiecărui cumpărător. Iată de ce,

firmele își concentrează eforturile asupra satisfacerii nevoilor distincte ale unui segment sau mai multor segmente ale pieței.

Avantajul diferențial

Firmele operează în cele mai bune condiții pe piețele pe care posedă un avantaj diferențial. **Avantajul diferențial** este un atu intern sau extern pe care o firmă îl are față de concurenții săi. Există cinci surse principale de avantaje diferențiale.

Produsul În 1994, compania anglo-olandeză Unilever a lansat pe piață detergentul Omo Power (cunoscut în Marea Britanie sub numele de Persil Power) în încercarea, nereușită, de a-și crește cota pe piața europeană. Crearea noului detergent, care utiliza o formulă pe bază de mangan în vederea îmbunătățirii performanțelor, a costat compania respectivă peste 200 de milioane £ (peste 300 de milioane $). Din categoria avantajelor diferențiale bazate pe produs mai fac parte calitatea, designul, unicitatea și noutatea.

Poziția pe piață Publicitatea *picantă* făcută de firma Bartle Bogle Hegarty produsului purtând marca Häagen-Dazs a determinat plasarea acestuia în poziția înghețatei de calitate superioară pentru tineret. Marca respectivă a fost atacată de alte două mărci aparținând firmei Unilever, Ranieri și Ben & Jerry's, determinând dublarea cheltuielilor de publicitate, ceea ce a contribuit la menținerea poziției ocupate pe piață. Publicitatea s-a extins în revista pentru tineret *Face* și în publicațiile de divertisment *Phase* și *Attitude*.

Lanțul de valori O firmă poate obține un avantaj diferențial de la oricare verigă a lanțului de valori. Înghețata Walls produsă de Unilever beneficiază de atuuri la sfârșitul acestui lanț. Faptul că firma posedă mașini de făcut înghețată în mai multe unități comerciale a blocat vânzarea noilor înghețate Mars. La celălalt capăt al lanțului, controlul deținut de firma Beers asupra livrărilor de diamante reflectă dominația acesteia în comerțul cu produsele respective.

Organizarea Operativitatea și flexibilitatea care caracterizează activitatea tinerilor companii americane producătoare de bunuri electronice, precum Apple, Microsoft, Intel și Compaq, le-a furnizat acestora un mare avantaj în fața giganților industriali din America, Europa și Japonia. Companii ca Philips, Olivetti, Bull, Siemens și IBM fac risipă de resurse pe piața microcalculatoarelor, dar nu reușesc să facă față concurenței „gazelelor" americane.

Resursele financiare Resursele financiare și amploarea activității pe care o desfășoară trustul american General Electric (GE) demonstrează faptul că el este un concurent foarte puternic pentru firma britanică Rolls-Royce, producătoare de motoare de avioane. GE este mai capabilă decât Rolls-Royce să absoarbă fluxul de lichidități obținut în perioada celor 15 ani cât durează crearea unui nou motor de avion. De asemenea, marile resurse financiare îi vor permite trustului GE să achiziționeze firma irlandeză Guinness Peat Aviation, cea mai mare companie producătoare de avioane în sistem leasing din lume, care întâmpină dificultăți în activitate.

Alegerea pieței-țintă

După ce firma a definit segmentele de piață, ea poate pătrunde pe unul sau mai multe din aceste segmente. **Alegerea pieței-țintă** presupune evaluarea atractivității fiecărui segment

de piață și selectarea unuia sau mai multor segmente în vederea penetrării lor. O firmă ar trebui să aleagă acele segmente pe care deține un avantaj diferențial în fața concurenților săi, respectiv acolo unde poate veni cu o ofertă superioară valoric, pe care este capabilă să o susțină în timp. O firmă cu resurse limitate ar putea servi numai unul sau câteva segmente speciale; această strategie limitează vânzările, dar poate fi extrem de profitabilă. Ar mai exista varianta ca firma să servească mai multe segmente înrudite, cum ar fi cele formate din categorii diferite de consumatori, dar care au aceleași nevoi de bază. O firmă mai mare, însă, ar putea oferi o gamă completă de produse cu scopul de a servi toate segmentele pieței.

Majoritatea firmelor pătrund pe o piață nouă servind un singur segment al acesteia și, dacă au succes, pătrund ulterior și pe alte segmente. Marile companii vor încerca oricum să acopere întreaga piață, în dorința lor de a fi un „General Motors" (GM) în sfera lor de activitate. Specialiștii concernului american GM afirmă că produc o mașină pentru orice „persoană, buzunar și personalitate". La fel, firma japoneză Seiko se mândrește cu gama sa de 2.500 de ceasuri destinate tuturor categoriilor de utilizatori din întreaga lume. În mod normal, firma care domină piața oferă produse diferite, destinate satisfacerii nevoilor speciale ale fiecărui segment.

Poziționarea

După ce a ales segmentele de piață pe care va pătrunde, firma trebuie să stabilească „poziția" sa în cadrul acestora. **Poziția unui produs** reprezintă locul pe care acesta îl ocupă în mintea consumatorilor. Dacă un produs ar fi perceput exact în același mod ca un alt produs existent pe piață, consumatorii n-ar avea nici un motiv ca să-l cumpere.

Poziționarea pe piață creează unui produs un loc bine definit, distinct și dezirabil în mintea consumatorilor vizați, în raport cu produsele concurente. Operatorii de marketing aleg acele poziții care să le diferențieze produsele de mărcile concurente și să le ofere cel mai mare avantaj strategic pe piețele-țintă. De pildă, cei de la Ford afirmă că „Tot ceea ce facem noi este condus de dumneavoastră". Renault produce mașini care „vă taie răsuflarea". Automobilele Mitsubishi sunt „făcute ca să fie conduse". „Nu puteți apuca pe un drum greșit" cu un Volvo, în timp ce pentru automobilele Vauxhall și Opel produse de GM se promite că „o dată conduse, vă vor pasiona pentru totdeauna". Jaguarul este poziționat ca „o operă de artă și o mașină în același timp", pe când Saab-ul este „Cea mai inteligentă mașină fabricată vreodată". Mercedes-ul este „Construit ca nici o altă mașină din lume", iar BMW-ul este „automobilul ideal pentru condus". Automobilele Rolls-Royce sunt „numai pentru cei înstăriți", în timp ce la fel de luxoasele Bentley sunt „mașinile aflate pe punctul de a prinde aripi". Afirmații atât de simple reprezintă coloana vertebrală a unei strategii de marketing pentru un produs.

Atunci când își poziționează produsul, firma trebuie în primul rând să identifice posibilele avantaje competitive pe care să construiască respectiva poziție. Ca să obțină un avantaj competitiv, firma trebuie să aibă o ofertă de valoare superioară pentru segmentele de piață alese, caracterizată fie prin prețuri mai mici decât cele ale concurenței, fie prin mai multe avantaje care să justifice prețurile superioare. Totuși, dacă firma își poziționează produsul afirmând că acesta *are* o valoare superioară, atunci el chiar trebuie să *transmită* această valoare consumatorului. Poziționarea eficientă se bazează pe *diferențierea* reală a ofertei firmei, astfel încât aceasta să aibă pentru consumatori o valoare mai mare decât oferta concurenței.

Firma își poate poziționa produsul utilizând un singur factor de diferențiere sau mai mulți. Totuși, utilizarea prea multor factori poate crea confuzie sau neîncredere în rândul consumatorilor. După ce și-a ales poziția dorită, firma trebuie să comunice această poziție consumatorilor vizați. Programul de marketing al firmei în ansamblul său trebuie să susțină strategia de poziționare aleasă.

Strategii de marketing pentru obținerea avantajului competitiv

Pentru a avea succes, firma trebuie să știe să-i satisfacă mai bine decât concurenții săi pe consumatorii vizați. Astfel, strategiile de marketing trebuie să țină seama de nevoile consumatorilor și de strategiile concurenților. Este necesar, deci, ca firma să aibă în vedere mărimea și poziția sa în cadrul industriei și apoi să stabilească modul de poziționare care să-i permită obținerea celui mai puternic avantaj competitiv posibil.

Proiectarea strategiilor de marketing competitiv începe cu analiza concurenței. Firma trebuie să compare în mod constant valoarea și satisfacția oferite cumpărătorului de produsele, prețurile, distribuția și promovarea proprie cu cele oferite de concurenții săi direcți. Astfel, ea poate identifica zonele de avantaj sau dezavantaj potențial. Firma trebuie să supravegheze, formal sau nu, mediul în care operează concurența, aflând răspunsurile la aceste întrebări, dar și la altele la fel de importante: Cine sunt concurenții săi? Care sunt obiectivele și strategiile lor? Care sunt atuurile și slăbiciunile lor? Cum vor reacționa la diferitele strategii pe care le-ar putea utiliza firma?

Strategia de marketing pe care o va adopta o firmă depinde de poziția sa în cadrul industriei respective. Firmele care domină o anumită piață pot adopta una sau mai multe strategii de **lider al pieței.** Din categoria liderilor binecunoscuți putem aminti firmele Chanel (parfumuri), Coca-Cola (băuturi răcoritoare), McDonald's (alimentație publică rapidă), Komatsu (echipamente de construcții), Kodak (filme foto), Lego (jucării demontabile) și Boeing (construcții de aeronave civile).

Șalangerii sunt firme concurente care-și atacă în mod agresiv adversarii cu scopul de a obține o cotă de piață mai mare. De exemplu, Pepsi atacă pe Coca-Cola, iar Airbus pe Boeing. Șalangerul îl poate ataca pe liderul pieței, alte firme de „calibrul" său, ori concurenți locali sau regionali mai mici. Unele firme concurente vor alege o strategie de urmare, și nu de provocare a liderului pieței. **Imitatorii** se află în căutarea unor cote de piață și a unui profit stabil conformându-se ofertelor, prețurilor și programelor de marketing ale concurenților.[14] Firmele mai mici, dar chiar și firmele mari care nu au o poziție bine determinată pe piață, adoptă adeseori strategii de **firme specializate.** Ele se profilează pe servirea segmentelor foarte înguste (nișelor) de piață neglijate sau ignorate de concurenții mari. Firmele specializate evită confruntările directe cu firmele mari, concentrându-și eforturile asupra unei anumite piețe, a unui anumit cumpărător, produs sau mix de marketing. Printr-o specializare inteligentă, firmele care au o cotă redusă pe o anumită piață pot fi la fel de eficiente ca și concurenții lor mai mari.

Elaborarea mixului de marketing

O dată ce firma și-a ales strategia generală de marketing, ea este pregătită pentru a trece la planificarea componentelor mixului de marketing. Mixul de marketing constituie una din ideile dominante ale teoriei și practicii de marketing moderne. Vom defini **mixul de marketing** ca fiind un ansamblu de instrumente tactice de marketing controlabile pe care firma

le combină cu scopul de a produce pe piața-țintă reacția dorită. El cuprinde toate elementele de care se poate folosi o firmă ca să influențeze cererea pentru produsul său. Aceste elemente pot fi împărțite în patru categorii de variabile, cunoscute și sub numele de „cei patru P": *produsul, prețul, plasamentul* (sau distribuția) și *promovarea.* [15] În figura 3.8, sub fiecare variabilă P sunt prezentate instrumentele de marketing specifice.

Variabila **produs** cuprinde totalitatea „bunurilor și serviciilor" pe care firma le oferă pe piață. „Produsul" Honda Civic (automobil) este format din piulițe, șuruburi, bujii, pistoane, faruri și multe alte componente. Honda oferă mai multe modele Civic cu zeci de accesorii opționale. Mașina devine complet exploatabilă atunci când clientul beneficiază de garanție și de finanțarea achiziționării, ambele servicii fiind o parte a produsului în aceeași măsură în care este și țeava de eșapament. Tot mai mult, creditul oferit cumpărătorilor de automobile de către firmele producătoare ajunge să fie elementul cel mai profitabil al activității lor.

Variabila **preț** se referă la suma de bani pe care consumatorii o plătesc pentru a obține produsul. Cei de la Honda sugerează prețurile cu amănuntul pe care distribuitorii săi le-ar putea practica pentru fiecare model de automobil, dar aceștia din urmă rareori le practică la valoarea sugerată. În schimb, ei negociază prețul cu fiecare cumpărător, oferă rabaturi, bonificații și condiții de creditare pentru a fi la nivelul concurenței actuale în domeniu, adaptând prețul la felul în care cumpărătorul percepe valoarea automobilului.

Variabila **plasament** (distribuție) cuprinde acele activități ale firmei prin care produsul este pus la dispoziția consumatorilor vizați. Honda dispune de un grup de distribuitori independenți care vând mașinile companiei. Ei sunt aleși cu grijă și sprijiniți puternic în activitatea lor. Principalii distribuitori au în stoc câteva modele de automobile Honda, prezintă aceste modele cumpărătorilor potențiali, negociază prețurile, încheie contractele de vânzare-cumpărare, stabilesc condițiile financiare, întrețin și repară mașinile după vânzare.

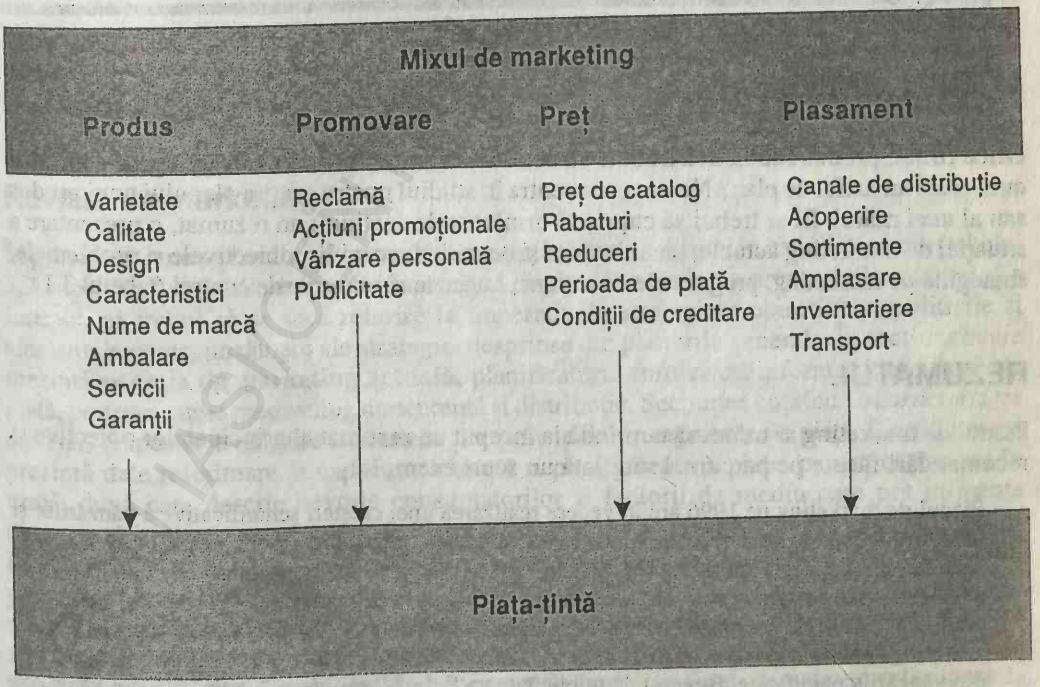


Figura 3.8 Cei 4 P ai mixului de marketing

Variabila **promovare** cuprinde activitățile de comunicare a avantajelor produsului și de convingere a consumatorilor vizați în vederea cumpărării lui. Anual, Honda cheltuiește mai multe milioane de dolari pentru a furniza consumatorilor informații despre firmă și produsele sale. Personalul de distribuție îi ajută pe cumpărătorii potențiali, convingându-i că Honda este mașina cea mai potrivită pentru ei. Firma și distribuitorii săi desfășoară acțiuni speciale de promovare a vânzărilor, oferă rabaturi pentru plata în numerar și credite cu dobânzi mici pentru finanțarea achiziționării automobilelor, toate având rolul de a stimula cumpărarea unei mașini Honda.

Un program de marketing eficient combină elementele mixului de marketing într-un program destinat atingerii obiectivelor de marketing ale firmei. Mixul de marketing constituie setul de instrumente tactice al firmei necesar stabilirii unei poziții solide pe piețele-țintă. Trebuie remarcat, totuși, că cei patru P reflectă concepția ofertanților referitoare la instrumentele de marketing disponibile în vederea influențării cumpărătorilor. Din punctul de vedere al consumatorilor, fiecare din aceste instrumente trebuie să furnizeze un anumit avantaj. Un specialist în marketing este de părere că firmele ar trebui să conceapă cei patru P sub forma celor 4 C ai cumpărătorului:[16]

Cei 4 P	*Cei 4 C*
Produsul	Cumpărătorul cu nevoile și dorințele sale
Prețul	Costul suportat de cumpărător
Plasamentul (distribuția)	Comoditatea achiziționării
Promovarea	Comunicarea

Firmele de succes satisfac nevoile consumatorilor în mod economic și convenabil, realizând, în paralel, o comunicare eficientă.

PLANUL UNEI MĂRCI

Orice firmă, produs sau marcă trebuie să beneficieze de un plan de marketing detaliat. Dar cum arată un astfel de plan? Ne vom concentra în studiul nostru asupra planului unui produs sau al unei mărci. El ar trebui să cuprindă următoarele secțiuni: un rezumat, o prezentare a situației de marketing actuale, amenințările și ocaziile favorabile, obiectivele și problemele, strategiile de marketing, programele de acțiune, bugetele și măsurile de control (tabelul 3.1).

REZUMATUL

Planul de marketing ar trebui să cuprindă la început un rezumat al principalelor obiective și recomandări făcute pe parcursul său. Iată un scurt exemplu:

> Planul de marketing pe 1996 are în vedere realizarea unei creșteri semnificative a vânzărilor și profiturilor față de anul precedent. Valoarea vânzărilor planificate se ridică la 240 milioane $, ceea ce reprezintă o creștere cu 20% față de 1995. Credem că acest spor este realizabil ca urmare a bunei situații existente la nivelul economiei, concurenței și distribuției. Profitul din exploatare planificat este de 25 milioane $, ceea ce reprezintă o creștere cu 25% față de anul anterior. Pentru a se atinge aceste obiective, bugetul de promovare a vânzărilor va fi de 4,8 milioane $, adică 2% din vânzările planificate. Bugetul de publicitate va fi de 7,2 milioane $, adică 3% din vânzările planificate... [urmează alte amănunte]

TABELUL 3.1 *Cuprinsul unui plan de marketing*

Secțiunea	Conținutul
Rezumatul	Prezintă planul în liniile sale generale, în vederea unei scurte analize din partea conducerii.
Situația de marketing actuală	Revizia de marketing, care prezintă informațiile de bază cu privire la piață, produs, concurență și distribuție.
Analiza ASOA	Identifică principalele *atuuri* și *slăbiciuni* ale firmei, precum și cele mai importante *ocazii favorabile* și *amenințări* cu care se confruntă produsul.
Obiectivele și problemele	Definește obiectivele firmei în privința valorii vânzărilor, cotei de piață și profiturilor, precum și problemele care ar putea influența atingerea lor.
Strategia de marketing	Prezintă pe larg activitatea de marketing prin care firma va încerca să-și îndeplinească obiectivele.
Programele de acțiune	Specifică *ce* se va face, *cine* va face, *când* va face și *cât* va costa.
Bugetele	O situație a veniturilor și cheltuielilor planificate, în funcție de care se previzionează rezultatele financiare ale planului.
Măsurile de control	Indică cum va fi urmărită îndeplinirea planului.

Rezumatul ajută conducerea superioară să identifice rapid punctele esențiale ale planului. El ar trebui să fie urmat de un conținut.

Revizia de marketing

În prima secțiune a planului se prezintă piața-țintă și poziția firmei în cadrul acesteia (tabelul 3.2 cuprinde întrebările la care trebuie să se răspundă în vederea prezentării situației). La început, ar trebui să se facă referire la imperativele strategice: obiectivele, politicile și elementele corespunzătoare ale strategiei desprinse din planurile generale. În secțiunea care prezintă **situația de marketing actuală,** planificatorul furnizează informații referitoare la piață, performanțele produsului, concurență și distribuție. Secțiunea cuprinde o *caracterizare a pieței,* respectiv o definire a acesteia și a principalelor segmente de piață. Planificatorul prezintă date referitoare la capacitatea totală și pe segmente a pieței pentru câțiva ani în urmă, după care descrie nevoile consumatorilor și factorii de mediu care pot influența deciziile de cumpărare adoptate de aceștia. În continuare, *analiza produsului* furnizează informații cu privire la valoarea vânzărilor, prețurile și profiturile brute corespunzătoare principalelor articole componente ale liniei de produs. În secțiunea dedicată *concurenței* sunt caracterizați concurenții cei mai importanți și strategiile de calitate a produsului, stabilire a prețurilor, distribuție și promovare pe care le aplică fiecare. Tot aici se prezintă cotele de piață deținute de firmă și de fiecare concurent în parte. În final, o secțiune referitoare la

TABELUL 3.2 *Întrebările la care trebuie să răspundă revizia de marketing*

Revizia mediului de marketing

Macromediul

1. *Demografic.* Ce tendințe demografice mai importante constituie o amenințare sau o ocazie favorabilă pentru firmă?
2. *Economic.* Ce aspecte legate de venituri, prețuri, economii și credite vor avea un impact asupra activității firmei?
3. *Natural.* Care sunt perspectivele referitoare la costurile și disponibilitatea resurselor naturale și a energiei? Firma desfășoară o activitate responsabilă din punct de vedere ecologic?
4. *Politic.* Ce legi, actuale sau propuse spre adoptare, vor influența strategia firmei?
5. *Cultural.* Care este atitudinea publică față de activitatea și produsele firmei? Ce schimbări în stilul de viață al consumatorilor ar putea avea un impact asupra firmei?

Micromediul

1. *Piețele.* Ce se întâmplă cu capacitatea pieței, creșterea ei, repartizarea geografică și profiturile obținute pe aceasta? Care sunt cele mai mari segmente de piață?
2. *Clienții.* Cum apreciază ei calitatea produsului, serviciile și prețul practicat de firmă? Cum adoptă deciziile de cumpărare?
3. *Concurenții.* Care sunt principalii concurenți? Care sunt strategiile, cotele de piață, atuurile și slăbiciunile lor?
4. *Canalele de distribuție.* Care sunt principalele canale pe care firma le utilizează pentru a-și distribui produsele? Cu ce rezultate operează acestea?
5. *Furnizorii.* Care sunt tendințele care-i afectează pe furnizori? Care sunt perspectivele referitoare la disponibilitatea principalelor resurse de producție?
6. *Publicul.* Ce categorii de public creează probleme sau ocazii favorabile? Care ar trebui să fie atitudinea firmei față de acestea?

Revizia strategiei de marketing

1. *Misiunea.* Este clar definită și orientată către piață?
2. *Obiectivele.* Firma a stabilit obiective clare care să stea la baza planificării și activității de marketing? Aceste obiective corespund ocaziilor favorabile și atuurilor pe care le posedă firma?
3. *Strategia.* Dispune firma de o strategie de marketing sănătoasă în vederea atingerii obiectivelor propuse?
4. *Bugetele.* A alocat firma suficiente resurse fiecărui segment, produs, teritoriu de desfacere și element al mixului de marketing?

Revizia organizării activității de marketing

1. *Structura oficială.* Șeful compartimentului de marketing deține autoritatea corespunzătoare asupra activităților care influențează satisfacția clientului? Activitățile sunt optim structurate la nivelul operativ, al produsului, al pieței și teritorial?

TABELUL 3.2 *(continuare)*

2. *Eficiența operațională.* Personalul de marketing, de desfacere și ceilalți angajați ai firmei comunică eficient? Este personalul bine pregătit, condus, motivat și evaluat?
3. *Eficiența raporturilor reciproce.* Compartimentele conlucrează în mod corespunzător (marketingul cu producția, cercetarea-dezvoltarea, aprovizionarea, personalul etc.)?

Revizia sistemelor de marketing

1. *Sistemul informațional de marketing.* Oferă informații precise și la timp în legătură cu evoluția mediului? Oamenii cu putere de decizie utilizează eficient cercetarea de marketing?
2. *Sistemul de planificare.* Elaborează firma planuri anuale, pe termen lung și strategice? Sunt acestea aplicate?
3. *Sistemul de control al activității de marketing.* Sunt atinse obiectivele planului anual? Conducerea analizează periodic vânzările și profitabilitatea corespunzătoare fiecărui produs, piață, teritoriu și canal de distribuție în parte?
4. *Crearea produselor noi.* Este firma organizată corespunzător pentru a culege, genera și selecta idei de produse noi? Testează ea corespunzător produsul și piața? Firma a lansat cu succes produse noi?

Revizia productivității

1. *Analiza rentabilității.* Cât de profitabile sunt diferitele produse, piețe, teritorii și canale de distribuție ale firmei? Ar trebui ca firma să pătrundă, să se extindă sau să se retragă de pe vreun segment de piață? Care ar fi consecințele?
2. *Analiza costurilor.* Sunt activități care necesită cheltuieli excesive? Cum ar putea fi ele reduse?

Revizia funcției de marketing

1. *Produsele.* A stabilit firma obiective corespunzătoare pentru linia de produse? Ar trebui să se renunțe la unele produse? Ar trebui create produse noi? Ar beneficia vreun produs de pe urma modificării calității, stilului sau caracteristicilor?
2. *Prețul.* Care sunt obiectivele, politica, strategiile și metodele de stabilire a prețului specifice firmei? Prețurile ei corespund valorii percepute de clienți? Sunt utilizate corect mijloacele de promovare prin preț?
3. *Distribuția.* Care sunt obiectivele și strategiile de distribuție? Firma acoperă și deservește corespunzător piața? Ar trebui modificate canalele existente sau adăugate altele noi?
4. *Publicitatea, promovarea vânzărilor și reclama.* Care sunt obiectivele firmei în domeniul promovării? Cum se stabilește bugetul? Este acesta suficient? Sunt mesajele și mijloacele publicitare bine concepute și recepționate? Firma beneficiază de programe de promovare a vânzărilor și de relații publice bine elaborate?
5. *Forța de vânzare.* Care sunt obiectivele forței de vânzare a firmei? Este suficient dimensionată și organizată corespunzător? Este bine pregătită, condusă și motivată? Cum este ea apreciată față de forțele de vânzare ale concurenților?

distribuție cuprinde cele mai noi tendințe și aspecte care caracterizează activitatea principalelor canale de distribuție.

Administrarea funcției de marketing ar fi destul de dificilă și dacă operatorul de marketing ar avea de-a face numai cu variabile de marketing controlabile. Realitatea este însă mai dură. Firma acționează într-un mediu complex, alcătuit din forțe necontrolabile la care ea trebuie să se adapteze. *Mediul* produce atât amenințări, cât și ocazii favorabile. Firma trebuie să studieze cu atenție mediul în care operează, în așa fel încât să poată evita amenințările și să profite de ocaziile favorabile care se ivesc.

Mediul unei firme este format din forțe, care influențează direct capacitatea sa de a-i servi pe consumatori, dintre ele făcând parte: celelalte *compartimente* ale firmei, *membrii canalului de distribuție, furnizorii, concurenții* și alte *categorii de public*. În această categorie se mai includ factorii *demografici* și *economici* de ansamblu, factorii *politico-legislativi*, cei *tehnologici* și *ecologici*, precum și cei *socio-culturali*. Când își elaborează și poziționează oferta pe piața-țintă, firma trebuie să ia în considerare toate aceste forțe.

Analiza ASOA

Această secțiune are la bază informațiile oferite de revizia de marketing. Ea cuprinde o enumerare succintă a *factorilor vitali ai succesului* pe piață, precum și o evaluare a atuurilor și slăbiciunilor firmei în raport cu concurenții săi. În analiza ASOA ar trebui să se includă costurile, precum și alte variabile care nu țin de marketing. Rezultatul ar trebui să-l constituie identificarea ocaziilor și amenințărilor mai importante. Dacă planurile se bazează pe ipoteze referitoare la situația pieței, economiei sau concurenței, acest lucru trebuie să fie menționat cât se poate de clar.

Obiectivele și problemele

După analiza atuurilor, slăbiciunilor, ocaziilor favorabile și amenințărilor, firma stabilește obiectivele și ia în considerare problemele care o vor afecta. Obiectivele sunt scopurile pe care firma ar dori să le atingă pe durata aplicării planului. De exemplu, este posibil ca directorul să vrea să obțină o cotă de piață de 75%, o rată a profitabilității brute de 20% și o rată a eficienței investițiilor de 25%. În situația în care cota actuală de piață este de numai 10%, se pune următoarea întrebare: De unde vor proveni vânzările suplimentare? Din atragerea clienților concurenței, din creșterea ratei de utilizare, din crearea unor produse noi ș.a.m.d.?

Strategia de marketing

În această secțiune a planului de marketing, managerul scoate în evidență caracteristicile strategiei de marketing sau „planul de atac" în vederea atingerii obiectivelor. **Strategia de marketing** este sistemul logic al activităților prin care o unitate operativă speră să-și atingă obiectivele de marketing propuse. Ea reflectă faptul că strategiile aplicate pe piețele-țintă și poziționarea se bazează pe avantajele diferențiale ale firmei. Ar trebui ca segmentele de piață asupra cărora se va concentra firma să fie prezentate detaliat, datorită faptului că acestea se caracterizează prin nevoi, dorințe și reacții diferite la activitățile de marketing și

printr-o profitabilitate diferită. Firma ar trebui să-și concentreze eforturile asupra acelor segmente de piață pe care le poate servi cel mai bine din punct de vedere competitiv. De asemenea, ea ar trebui să elaboreze o strategie de marketing separată pentru fiecare segment vizat.

Mixul de marketing

Managerul va trebui să evidențieze și strategiile specifice anumitor componente ale mixului de marketing pentru fiecare piață vizată: produsele noi, vânzările în teritoriu, publicitatea, promovarea vânzărilor, prețurile și distribuția. El ar trebui să explice modul în care fiecare din aceste strategii sunt influențate de amenințările, ocaziile favorabile și problemele esențiale prezentate anterior.

Programele de acțiune

Strategiile de marketing se transformă în programe concrete de acțiune, care oferă un răspuns la următoarele întrebări: *Ce* se va face? *Când* se va face? *Cine* este responsabil? *Cât* va costa? De pildă, directorul ar putea dori să aplice ca strategie de bază în vederea creșterii cotei de piață intensificarea eforturilor de promovare a vânzărilor. Un plan de acțiune în acest sens ar trebui să scoată în evidență ofertele speciale și data lansării lor, participările la expoziții comerciale, noi prezentări de produse la locul achiziționării lor, precum și alte acțiuni de promovare. Planul de acțiune trebuie să specifice momentul începerii, revizuirii și încheierii activităților.

Bugetele

Planurile de acțiune permit managerului să conceapă un **buget de marketing** suficient de mare. El este, de fapt, o situație a veniturilor și cheltuielilor planificate; la venituri, se prezintă valoarea unitară a vânzărilor previzionate și prețul mediu net, iar la cheltuieli, costurile de producție, distribuție și marketing. Diferența reprezintă profitul planificat. Conducerea superioară a firmei va analiza bugetul și va decide fie aprobarea, fie modificarea lui. O dată aprobat, el stă la baza activităților de aprovizionare cu materii prime, de planificare a producției, planificare de personal și marketing. Elaborarea bugetului poate fi extrem de dificilă, metodele de calcul fiind foarte variate, începând cu cele „empirice", simple, și ajungând până la modelele complexe executate pe calculator.[17]

Măsurile de control

Ultima secțiune a planului scoate în evidență măsurile de control care vor ajuta la urmărirea îndeplinirii acestuia. În mod obișnuit, obiectivele și bugetele sunt defalcate pe luni sau pe trimestre ale anului. Această practică permite conducerii superioare să analizeze rezultatele fiecărei perioade și să identifice activitățile sau produsele pentru care nu s-au atins obiectivele stabilite. Responsabilii acestor activități sau produse trebuie să explice problemele cu care se confruntă și măsurile corective pe care le vor lua.

Implementarea

Planificarea corespunzătoare a strategiilor reprezintă numai un prim pas pe calea care duce la succesul activității de marketing. O strategie de marketing, indiferent cât de bine ar fi concepută, este de mic folos dacă firma nu reușește s-o aplice în mod corespunzător. **Implementarea marketingului** este procesul prin care strategiile și *planurile* de marketing se transformă în *acțiuni* de marketing, în vederea atingerii obiectivelor strategice propuse. Implementarea presupune desfășurarea unor activități zilnice, lunare, care să pună efectiv planul de marketing în mișcare. Dacă planificarea răspunde la întrebările *ce?* și *de ce?* se desfășoară activitățile de marketing, implementarea răspunde la întrebările *cine?*, *unde?*, *când?* și *cum?* se desfășoară aceste activități.

ORGANIZAREA ACTIVITĂȚII DE MARKETING

Firma trebuie să dispună de oameni care să se ocupe cu analiza, planificarea, implementarea și controlul activităților de marketing. Dacă ea este foarte mică, o singură persoană ar putea face toată munca de marketing, constând în cercetare, vânzare, publicitate, servirea clienților și alte activități. Pe măsură ce firma se dezvoltă, apar compartimente care se ocupă de planificarea și desfășurarea acestor activități. În cadrul marilor companii există mai mulți specialiști: manageri de marcă, manageri ai forței de vânzare, directori comerciali, cercetători de marketing, experți în publicitate etc.

Activitățile de marketing moderne cunosc mai multe forme de organizare. Cea mai întâlnită este *organizarea funcțională*, în cadrul căreia fiecărui specialist îi revine responsabilitatea pentru anumite activități de marketing – director comercial, manager de publicitate, manager de cercetare, manager de servire a clienților, manager pentru produsele noi. O firmă care operează la nivel național sau internațional apelează de multe ori la o *organizare geografică*, personalul de marketing sau cel de desfacere fiind repartizat pe țări, regiuni sau districte (județe). Organizarea geografică permite forței de vânzare să se stabilească într-un teritoriu, să-i cunoască pe clienți și să lucreze folosind minimum de timp și cheltuieli de deplasare.

Firmele care comercializează mai multe produse sau mărci diferite au, adeseori, o *organizare managerială orientată către produs* sau *către marcă*. Conform acestei structuri de organizare, managerul elaborează și implementează o strategie și un program de marketing complet pentru un anumit produs sau marcă de produs. Managementul pe produs a fost aplicat pentru întâia oară de compania Procter & Gamble în anul 1929. Noul săpun Camay nu se vindea bine pe atunci, ceea ce a făcut ca unui tânăr director din cadrul companiei să i se încredințeze sarcina de a se ocupa exclusiv cu dezvoltarea și promovarea mărcii respective. Eforturile sale au fost încununate de succes, iar firma a apelat curând și la alți manageri de produs. De atunci, multe companii, mai ales din industriile alimentară, producătoare de săpunuri și articole de toaletă și din industria chimică, au introdus sistemul de management axat pe produs, care este atât de răspândit în prezent.

Recentele schimbări care s-au petrecut la nivelul mediului de marketing au determinat conducerile multor firme să regândească rolul îndeplinit de managerul de produs. Consumatorii din ziua de azi au posibilitatea de a alege între tot mai multe mărci de produse, fiind mai mult înclinați să facă o tranzacție avantajoasă decât să aleagă o anumită marcă. Prin urmare, firmele renunță la publicitatea la scară națională în schimbul practicării unor prețuri cât mai accesibile și al derulării altor acțiuni de promovare la locul vânzării. Managerii

de marcă se concentrează, de regulă, asupra strategiilor de dezvoltare a mărcilor pe termen lung, care vizează un public larg, însă conjunctura actuală a pieței implică utilizarea unor strategii de creștere a vânzărilor pe termen mai scurt, concepute special pentru piețele locale.

Un al doilea factor important care influențează managementul axat pe marcă este puterea tot mai mare a detailiștilor. Detailiști tot mai mari, mai puternici și mai bine informați solicită și obțin numeroase facilități de promovare în schimbul unui mic spațiu de expunere a mărfii în rafturile lor. Creșterea cheltuielilor de promovare comercială contribuie la reducerea bugetului destinat publicității naționale, principalul instrument de marketing al managerului de marcă.

Pentru a face față unei astfel de situații, în structura organizatorică a firmei Campbell Soups a fost creat postul de *director comercial de marcă*, care combină atribuțiile managerului de produs și ale directorului comercial, de gestionare a mărcilor în teritoriu, colaborare cu vânzătorii și proiectare a unor strategii de marcă ținând seama de condițiile locale. Directorul respectiv acordă mai mult timp colaborării cu personalul de vânzare din teren, informării legate de ceea ce se petrece în magazine și apropierii de clienți.

Alte firme, printre care și Colgate-Palmolive, Procter & Gamble, Kraft & Lever Bros., au adoptat un sistem de *management pe categorii de produse*, în cadrul căruia managerii de marcă sunt subordonați unui manager de categorie ce poartă răspunderea pentru o întreagă linie de produse. În cazul companiei Procter & Gamble, de pildă, managerul mărcii de detergent lichid pentru spălat vase Dawn este subordonat unui manager care răspunde de mărcile Dawn, Ivory, Joy și alte mărci de detergenți lichizi. Acesta din urmă este și el subordonat unui manager care răspunde de toate mărcile de detergenți produse de P&G, cuprinzând detergenți pentru spălat vase, detergenți lichizi și detergenți solizi pentru rufe. Această organizare prezintă multe avantaje. În primul rând, managerii de categorie au perspective mai vaste de planificare decât managerii de marcă. În loc să se concentreze asupra anumitor mărci, ei se ocupă de o întreagă categorie de produse oferite de firma respectivă. În al doilea rând, o asemenea organizare corespunde într-o mai mare măsură nevoilor de aprovizionare ale detailiștilor. În ultima vreme, aceștia au încredințat agenților proprii de achiziții sarcina de a colabora cu toți furnizorii lor de produse dintr-o anumită categorie. Sistemul de management axat pe categorie își găsește astfel un corespondent pe măsură în acest nou sistem de „aprovizionare pe categorii" utilizat de detailiști.

Unele firme, dintre care amintim pe Nabisco, au început să combine managementul pe categorii de produse cu o altă idee: *echipa de marcă* sau *echipa de categorie*. În loc să dispună de mai mulți manageri de marcă, firma Nabisco are trei echipe organizate care se ocupă de fiecare categorie de biscuiți: biscuiții destinați adulților, cei nutritivi și cei destinați copiilor. Având în frunte un manager de categorie, fiecare echipă este formată din mai mulți specialiști în marketing, un specialist în planificarea desfacerilor și unul în informații de marketing, care se ocupă de strategia de marcă, publicitate și promovarea vânzărilor. Echipa cuprinde și specialiști din alte compartimente ale firmei: financiar, cercetare-dezvoltare, producție, proiectare și distribuție. Astfel, managerii de categorie au în subordine o mică organizație, purtând întreaga răspundere pentru performanțele obținute de aceasta și dispunând de un personal cu multiple specializări care îi ajută la planificarea și implementarea strategiilor de marketing destinate categoriilor respective.

Pentru firmele care oferă o singură linie de produse pe mai multe tipuri de piețe, caracterizate prin nevoi și preferințe diferite, ar fi mai potrivită o *organizare managerială orientată către piață*. Multe firme și-au organizat activitățile pe categorii de piețe („linii de piețe"), o astfel de organizare fiind asemănătoare cu cea de management pe produs. Managerii de piață sunt răspunzători de elaborarea planurilor anuale și pe termen lung, privitoare la

desfacerile și profiturile obținute pe pieţele respective. Principalul avantaj al acestui sistem îl reprezintă organizarea firmei după nevoile anumitor categorii de consumatori.

În 1992, divizia de produse de îngrijire personală a firmei Unilever, numită Elida Gibbs, a renunțat atât la postul de manager de marcă, cât și la cel de director comercial. Divizia producea multe mărci binecunoscute, cum ar fi Pears, Fabergé Brut, Signal și Timotei, dar dorea să-și îmbunătățească serviciile oferite detailiștilor și să acorde o mai mare atenție dezvoltării mărcilor sale. Pentru a-și atinge obiectivele propuse, în structura diviziei au fost create două posturi noi: cel de manager de dezvoltare a mărcii și cel de manager de relații cu clienții. *Managerii de relații cu clienții* colaborează foarte mult cu clientela, preluând multe alte sarcini care anterior reveneau managerilor de marcă. Aceasta oferă posibilitatea unei mai bune coordonări a desfacerilor, tranzacțiilor și campaniilor de marketing, permițând *managerilor de dezvoltare a mărcii* să se ocupe mai mult de inovația și dezvoltarea strategică a mărcilor. Aceștia din urmă au sarcina de a combina resursele tehnice și manageriale în așa fel încât proiectele elaborate să fie aduse la îndeplinire.

Reorganizarea diviziei Elida Gibbs nu se oprește la activitățile de marketing și desfacere. Formarea unei echipe de lucru multifuncționale este esențială în concepția prezentată anterior și, de aceea, ea merge până la nivelul producției. Firma a început deja să beneficieze de avantajele aduse de noua organizare. Managerii de relații cu clienții au contribuit la creșterea ponderii comenzilor corect onorate de la 72% la 90%. În plus, managerii de dezvoltare a mărcilor au creat marca Aquatonic – un deodorant cu aerosoli – în șase luni, adică mai puțin de jumătate din timpul obișnuit de creare a unei mărci.[18]

CONTROLUL ACTIVITĂȚII DE MARKETING

Deoarece pe parcursul implementării planurilor de marketing apar de regulă multe surprize, compartimentul de marketing trebuie să se implice în supravegherea permanentă a acestei activități. **Controlul activității de marketing** este procesul de măsurare și evaluare a rezultatelor aplicării planurilor și strategiilor de marketing și de adoptare a măsurilor corective care să asigure atingerea obiectivelor de marketing. Acest proces presupune parcurgerea celor patru etape prezentate în figura 3.9. În primul rând, conducerea trebuie să stabilească anumite obiective de marketing. Apoi, ea măsoară performanțele obținute de firmă pe piață și determină cauzele care au stat la baza diferențelor dintre performanțele așteptate și cele reale. În cele din urmă, conducerea adoptă măsurile corective necesare anulării decalajului dintre obiectivele și performanțele firmei, ceea ce ar putea impune modificarea programelor de acțiune sau chiar a obiectivelor.

Controlul operațional presupune compararea din mers a performanțelor cu obiectivele din planul anual și adoptarea, dacă este cazul, a măsurilor corective. Astfel, se urmărește asigurarea realizării desfacerilor, profiturilor și a altor obiective propuse prin planul anual. De asemenea, controlul operațional implică determinarea eficienței diferitelor produse, teritorii de desfacere, piețe și canale de distribuție. **Controlul strategic** presupune urmărirea compatibilității strategiilor de bază ale firmei cu ocaziile favorabile și atuurile acesteia. Strategiile și programele de marketing se pot învechi rapid și, de aceea, fiecare firmă ar trebui să-și revizuiască periodic întreaga modalitate de abordare a pieței. Pe lângă faptul că stă la baza planificării activității de marketing, **revizia de marketing** poate fi un instrument foarte util controlului strategic. Uneori, ea este realizată cu un anumit scop, de către o persoană din afara compartimentului de marketing. În tabelul 3.2 am prezentat deja care sunt genurile de întrebări pentru care revizorul de marketing ar putea să afle un răspuns.

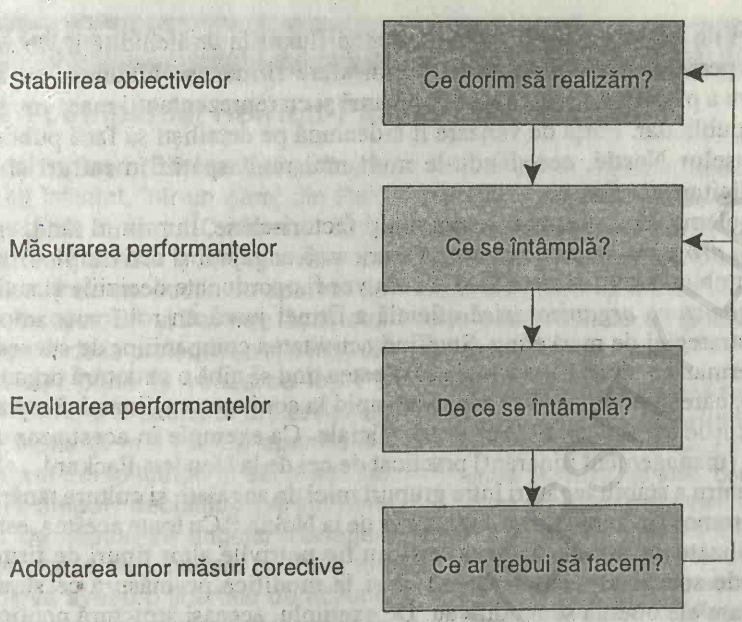


Figura 3.9 Procesul de control

Concluziile reviziei pot reprezenta o adevărată surpriză – uneori chiar un șoc – pentru conducerea firmei, care va trebui să stabilească ulterior măsurile care se impun a fi adoptate, precum și modalitatea și momentul implementării lor.

Implementarea strategiei de marketing

Mulți manageri cred că „a face lucrurile cum trebuie" (implementarea) este la fel de importantă, sau chiar mai importantă decât „a face ceea ce trebuie" (strategia):

> Un număr surprinzător de mare de companii puternice, renumite pentru succesul lor..., nu dispun de planuri strategice pe termen lung orientate exclusiv către concurență. Ele se concentrează asupra amănuntelor operaționale, încercând să-și facă datoria cât mai bine. Operativitatea este stilul și strategia lor. Ele se mișcă repede și o fac bine... Foarte multe firme din toate sectoarele, mai noi sau mai vechi, mature sau în dezvoltare, ajung în cele din urmă să-și dea seama de limitele strategiilor și să se concentreze asupra tacticilor și execuției.[19]

Implementarea constituie un proces dificil – este mai ușor să pui pe hârtie o strategie de marketing corespunzătoare, decât să o aduci la îndeplinire.

Personalul de la toate nivelurile sistemului de marketing trebuie să conlucreze la implementarea planurilor și strategiilor de marketing. Aceasta necesită adoptarea zi de zi a unor decizii și măsuri de către mii de oameni din afara și din interiorul organizației. Managerii de marketing iau decizii în legătură cu piețele-țintă, adoptarea mărcilor, ambalarea, stabilirea prețurilor, promovarea și distribuția. Ei colaborează cu alți angajați ai firmei pentru a obține sprijinul acestora pentru produsele și programele lor, discută cu cei de la proiectare despre designul produsului, cu cei de la producție despre operațiunile specifice și nivelurile

stocurilor, cu cei de la financiar despre finanțare și fluxurile de lichidități. De asemenea, colaborează cu persoane fizice sau juridice din afara firmei, se întâlnesc cu agenți de publicitate pentru a planifica o campanie de reclamă și cu reprezentanții mass-media pentru a obține sprijin publicitar. Forța de vânzare îi îndeamnă pe detailiști să facă publicitate, de exemplu, produselor Nestlé, acordându-le mult mai mult spațiu în rafturi și folosind materialele publicitare ale firmei.

Succesul implementării depinde de mai mulți factori-cheie. În primul rând, este vorba de existența unui *program de acțiune* care să reunească angajații și activitățile firmei. În el se arată ceea ce trebuie făcut, cine va face și cum vor fi coordonate deciziile și acțiunile. În al doilea rând, *structura organizatorică* oficială a firmei joacă un rol foarte important în implementarea strategiei de marketing. Studiind activitatea companiilor de succes, I.J. Peters și R.H. Waterman au ajuns la concluzia că acestea tind să aibă o structură organizatorică simplă, flexibilă, care le permite să se adapteze rapid la conjunctura dinamică a pieței.[20] De asemenea, structurile lor tind să fie mai puțin oficiale. Ca exemple în acest sens am putea cita sistemul MI (management itinerant) practicat de cei de la Hewlett-Packard, „cluburile" 3M, înființate pentru a stabili legături între grupuri mici de angajați, și cultura tânără, bazată pe egalitarism, promovată în rândurile angajaților de la Nokia.[21] Cu toate acestea, este posibil ca structurile utilizate de firmele respective să nu fie potrivite altor tipuri de firme, multe din companiile de succes studiate trebuind să și le modifice pe măsură ce strategiile și conjunctura în care ele operau se modificau. De exemplu, aceeași structură neoficială care a contribuit la succesul celor de la Hewlett-Packard le-a produs mai târziu bătăi de cap. De atunci, firma a adoptat o structură mai oficială (a se vedea secțiunea „3.4 Marketingul în lume").

Un alt factor al succesului implementării îl constituie **sistemul de decizie și recompensare**, format din procedurile operaționale oficiale și neoficiale care stau la baza planificării, elaborării bugetului, retribuirii și a altor activități. De exemplu, dacă o firmă își răsplătește managerii pentru rezultatele obținute de aceștia pe termen scurt, ei vor fi mai puțin stimulați să depună eforturi pentru atingerea obiectivelor de perspectivă. Firmele care își dau seama de acest lucru își extind sistemele de stimulare, astfel încât acestea să nu se oprească la realizarea vânzărilor planificate. De pildă, conducerea companiei Xerox acordă recompense pentru satisfacerea clienților, iar cea de la Ferrero pentru prospețimea ciocolatelor vândute în magazine. O implementare eficientă presupune și o planificare atentă. Firma trebuie să aibă la toate nivelurile ierarhice și funcționale oameni cu aptitudinile, motivația și trăsăturile personale necesare. În ultimii ani, conducerile tot mai multor firme își dau seama de faptul că planificarea pe termen lung a resurselor umane le poate furniza un puternic avantaj competitiv.

În sfârșit, pentru ca implementarea să aibă succes, strategiile de marketing ale firmei trebuie să corespundă culturii sale. *Cultura unei organizații* este un sistem de valori și de convingeri împărtășite de membrii acesteia. Ea este identitatea și semnificația colectivă a firmei. Cultura influențează, neoficial, comportamentul angajaților la toate nivelurile organizației. Strategiile de marketing care nu corespund stilului și culturii firmei vor fi greu de implementat. Din cauza faptului că stilul și cultura managerială sunt atât de greu de schimbat, firmele elaborează, de obicei, strategii care să nu fie în opoziție cu propriile culturi, în loc să încerce să-și schimbe stilul și cultura astfel încât acestea să corespundă noilor strategii.[22]

Așadar, succesul implementării strategiei de marketing depinde de modul în care firma știe să combine cele cinci elemente – programele de acțiune, structura organizatorică, sistemul de decizie și recompensare, resursele umane și cultura organizației – într-un program coerent, care să ajute la aplicarea strategiilor sale.

3.4 MARKETINGUL ÎN LUME

Structura companiei Hewlett-Packard se dezvoltă

În 1939, doi ingineri, Bill Hewlett și David Packard, au înființat, într-un garaj din Palo Alto – un orășel în vestul Californiei, firma care avea să le poarte numele, având ca obiect de activitate producția de aparate de control. La început, Bill și Dave au făcut totul cu forțe proprii, de la proiectarea și construirea aparatelor până la vânzarea lor. Pe măsură ce firma s-a extins și a început să ofere mai multe și mai variate aparate de acest gen, cei doi fondatori ai săi n-au mai putut să ia singuri deciziile operaționale necesare. De aceea, au angajat manageri care să se ocupe de variatele activități ale firmei. Aceștia aveau o libertate de acțiune relativă, fiind subordonați direct proprietarilor.

Pe la mijlocul anilor '70, în cele 42 de divizii ale companiei lucrau peste 30.000 de angajați. Extinderea structurii acesteia a avut scopul de a sprijini orientarea sa masivă către inovație și autonomie. Fiecare divizie opera ca o unitate autonomă, dispunând de o planificare strategică, politică de dezvoltare a produsului, programe de marketing și de implementare proprii.

În 1982, în cartea intitulată *In Search of Excellence* („În căutarea desăvârșirii"), autorii acesteia, T. J. Peters și R. H. Waterman, afirmau că structura organizatorică a companiei HP reprezintă unul din factorii importanți ai succesului său neîntrerupt. Ei apreciau în mod deosebit structura flexibilă și superioritatea comunicării neoficiale pe care o realiza compania (stilul său MI – management itinerant) și care stimula orientarea către autonomie prin descentralizarea autorității și a responsabilității decizionale. Acest mod de abordare a devenit cunoscut sub numele de „metoda HP", ceea ce desemna o structură organizatorică axată pe stimularea inovațiilor prin ruperea lanțurilor decizionale rigide și întărirea legăturilor dintre directori și angajați.

Dar pe la mijlocul anilor '80, în ciuda activității încă eficiente pe care o desfășura, compania Hewlett-Packard a început să întâmpine probleme pe piețele foarte dinamice ale micro- și minicalculatoarelor. Conform celor relatate de publicația *Business Week:*

> Renumita descentralizare și cultură inovatoare a firmei Hewlett-Packard au stat la baza succesului enorm înregistrat de unele produse ale sale, cum ar fi minicalculatorul 3000, calculatorul de buzunar și imprimanta ThinkJet. Dar când noua conjunctură a impus diviziilor sale autonome să coopereze în vederea dezvoltării și comercializării produselor, fidelitatea excesivă a conducerii companiei față de „autonomia și spiritul întreprinzător", susținută de Peters și Waterman, a devenit un obstacol.

Astfel, firma a trebuit să-și adapteze structura și cultura la conjunctura dinamică a pieței. A fost creat un sistem de comitete care să se ocupe de comunicarea inter- și intradivizionară și să coordoneze dezvoltarea produselor, comercializarea lor, precum și alte activități.

Pentru o vreme, se părea că noua structură nu va crea probleme, dar curând efectele orientării către centralizare au scăpat de sub control:

> Comitetele au continuat să se înmulțească, asemenea unui virus. [Curând] totul avea să se realizeze printr-un comitet... nimeni nu putea lua nici o decizie... Pe la sfârșitul anilor '80, „Metoda HP" se împotmolise în mocirla birocrației. Rețeaua comitetelor, creată inițial pentru a realiza comunicarea la nivelul companiei, a contribuit la creșterea vertiginoasă a costurilor și la încetinirea dezvoltării.

La începutul anilor '90, HP avea nu mai puțin de 38 de comitete care luau toate

3.4 MARKETINGUL ÎN LUME *(continuare)*

deciziile posibile, de la specificațiile tehnice ale noilor produse până la orașele cele mai indicate pentru lansarea acestora. Această structură sufocantă a dus la creșterea semnificativă a timpului necesar adoptării deciziilor și adaptării la conjunctura pieței. De exemplu, numai pentru găsirea numelui New Wave Computing, care avea să fie dat unui program de calculator, s-a apelat la un număr de 100 de persoane pe durata a șapte săptămâni.

Pe piețele stațiilor de lucru cu viteză mare de operare și ale calculatoarelor personale, încetineala cu care se luau deciziile punea firma într-un serios dezavantaj față de concurenții săi mai activi, precum Compaq Computer Corporation și compania Sun Microsystems. În 1990, când unul din cele mai importante proiecte ale companiei – o serie de stații de lucru cu viteză mare – a înregistrat o întârziere de un an față de termenul de execuție planificat, din cauza discuțiilor interminabile pe marginea deciziilor tehnice, conducerea superioară a trecut, în sfârșit, la acțiune. Ea i-a scos din structura managerială oficială pe cei 200 de ingineri care lucrau la proiectul respectiv, astfel încât aceștia să-și poată continua munca departe de birocrația obișnuită a comitetelor. Criza stațiilor de lucru a convins conducerea HP că trebuie să realizeze schimbări asemănătoare la nivelul întregii organizații.

> Remedierea situației s-a produs în urma celei mai drastice reorganizări a companiei din ultimii zece ani. [Conducerea superioară] a renunțat la structura pe comitete

REZUMAT

Planificarea strategică presupune elaborarea unei strategii de supraviețuire și dezvoltare pe termen lung. La această activitate contribuie și marketingul, planul strategic general definind rolul acestuia în cadrul firmei. Nu toate firmele apelează la planificarea științifică sau o folosesc incorect, deși aceasta oferă mai multe avantaje. La nivelul unei firme se elaborează trei categorii de planuri: *planuri anuale, planuri pe termen lung* și *planuri strategice*.

Fiecare *compartiment funcțional* al firmei furnizează variabile de intrare pentru procesul de planificare strategică. Concepția fiecărui compartiment despre obiectivele și activitățile cele mai importante este diferită de a celorlalte. Compartimentul de marketing pune accent pe punctul de vedere al consumatorului. Managerii de marketing trebuie să cunoască punctele de vedere ale celorlalte funcții operative și să conlucreze cu ceilalți manageri la crearea unui sistem de planuri care să ducă la îndeplinirea în cele mai bune condiții a obiectivelor strategice generale.

Planificarea strategică constituie fundamentul celorlalte activități de planificare ale firmei. Ea constă în elaborarea misiunii firmei, în cunoașterea atuurilor și slăbiciunilor acesteia, a mediului în care operează, a portofoliului său de activități, a obiectivelor imediate și de perspectivă, a planurilor funcționale. Elaborarea unei *declarații de misiune* corespunzătoare este o inițiativă provocatoare. Ea va trebui să fie orientată către piață, realizabilă, motivantă și specifică, dacă se urmărește direcționarea firmei către cele mai bune ocazii favorabile.

Firmele dispun de planuri pe mai multe niveluri: global, regional, național ș.a.m.d. Planurile la nivel superior cuprind obiectivele și strategiile planurilor secundare. Obiectivele

a acesteia, trecând la organizarea pe orizontală. „Rezultatele sunt incredibile", afirmă directorul HP, Bob Frankenberg, care lucrează acum cu trei comitete în loc de 38. „Volumul de activitate a crescut, iar produsele ies pe piață mai repede, în condițiile în care numărul angajaților a scăzut".

Astfel, în mai puțin de un deceniu, structura companiei Hewlett-Packard a evoluat de la „metoda HP", caracterizată prin organizare neoficială și puternic descentralizată, la sistemul centralizat al comitetelor și apoi la un sistem intermediar de organizare. Este puțin probabil ca firma să fi găsit cea mai bună soluție organizatorică care să-i satisfacă toate nevoile de perspectivă. Ea va trebui să continue procesul de adaptare a structurii proprii, pentru ca aceasta să corespundă cerințelor în permanentă schimbare ale mediului în care operează.

Surse: Vezi Donald F. Harvey, *Business Policy and Strategic Management* (Columbus, OH: Merrill, 1982), 269-270; Thomas J. Peters și Robert H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America's best-run companies* (New York: Harper & Row, 1982). Extrase din "Who's excellent now?", *Business Week* (5 nov. 1984), 76-78; Barbara Buell, Robert D. Hof și Gary McWilliams, "Hewlett-Packard rethinks itself", *Business Week* (1 apr. 1991), 76-79; și Robert D. Hof, "Suddenly, Hewlett-Packard is doing everything right", *Business Week* (23 mar. 1992), 88-89.

sau practicile bine definite reprezintă *imperativele strategice*. La fiecare nivel, firma și mediul său sunt supuse unei *revizii strategice*. *Analiza ASOA* rezumă principalele elemente ale reviziei într-o situație a atuurilor și slăbiciunilor firmei, precum și a principalelor amenințări și ocazii favorabile existente.

Din acest punct, planificarea strategică presupune analiza *portofoliului de activități* ale firmei, stabilindu-se activitățile cărora ar trebui să li se aloce resurse mai mari sau mai mici. Firma poate apela la o metodă științifică de planificare a portofoliului, cum ar fi *matricea BCG* sau *grila General Electric*, dar majoritatea firmelor folosesc în prezent metode originale de planificare, mai potrivite situației în care se găsește fiecare.

Elaborarea misiunii și analiza despre care am vorbit duc la identificarea obiectivelor strategice. Conducerea trebuie să stabilească modalitățile de realizare a creșterii și profiturilor planificate. *Concentrarea strategică* se referă la faptul că atingerea acestor obiective depinde de creșterea productivității, sau de cea a volumului activității. Conform *grilei de expansiune produs-piață*, există patru posibilități de creștere a pieței: *pătrunderea pe alte piețe*, *extinderea pieței*, *dezvoltarea produsului* și *diversificarea*.

O dată definite strategiile și obiectivele strategice, conducerea trebuie să elaboreze un set de *planuri funcționale*, care să coordoneze activitățile compartimentelor de marketing, financiar, producție ș.a.

Pentru a-și îndeplini rolul ce le revine în cadrul organizației, operatorii de marketing trebuie să se implice în derularea *procesului de marketing*, în centrul căruia se află consumatorul. Firma împarte piața totală în segmente mai mici, alegându-le pe cele pe care le poate servi cel mai bine. Apoi ea elaborează *mixul de marketing* cu scopul de a-și diferenția oferta și de a o poziționa în cadrul segmentelor de piață alese. În vederea elaborării și

aplicării practice a celui mai bun mix, firma se implică în activități de analiză, planificare, implementare și control de marketing.

Orice firmă trebuie să conceapă planuri de marketing pentru produsele, mărcile și piețele pe care operează. Principalele secțiuni ale unui *plan de marketing* sunt rezumatul, situația de marketing actuală, amenințările și ocaziile favorabile, obiectivele și problemele, strategiile de marketing, programele de acțiune, bugetele și măsurile de control. Adeseori este mai ușoară elaborarea unei strategii bune decât aplicarea acesteia în practică. Ca să ajungă la succesul sperat, firmele trebuie să implementeze în mod eficient strategiile. *Implementarea* este procesul prin care strategiile de marketing se transformă în acțiuni de marketing. Acest proces are la bază cinci componente-cheie.

1. *Programul de acțiune*, care cuprinde cele mai importante sarcini și decizii de implementare a planului de marketing, precum și persoanele și momentul în care acestea trebuie adoptate și îndeplinite.
2. *Structura organizatorică* definește sarcinile și coordonează eforturile angajaților și unităților din subordinea firmei.
3. *Sistemul de decizie și recompensare* al firmei coordonează activități precum planificarea, comunicarea, elaborarea bugetelor, pregătirea, controlul, evaluarea și recompensarea personalului. Programele de acțiune, structurile organizatorice și sistemele de decizie și recompensare bine concepute pot stimula implementarea corespunzătoare a strategiilor de marketing.
4. Succesul implementării depinde și de o atentă *planificare a resurselor umane*. Firma trebuie să recruteze, să împartă pe activități, să dezvolte și să mențină un personal corespunzător.
5. *Cultura organizației* poate contribui și ea la înlesnirea sau împiedicarea implementării. Ea stă la originea comportamentului angajaților firmei; o implementare corespunzătoare se bazează pe culturi solide, bine definite, adecvate strategiei alese.

Răspunderea implementării o poartă, în cea mai mare parte, compartimentul de marketing al firmei. Activitățile moderne de marketing au la bază anumite structuri organizatorice. Cea mai întâlnită dintre ele este *organizarea funcțională*, în cadrul căreia fiecărui manager de marketing îi revine o funcție specifică, toți managerii respectivi subordonându-se unui director de marketing. Există și o *organizare geografică*, forța de vânzare sau alte funcții de marketing fiind specializate pe zone geografice. Firma poate apela și la o *organizare managerială orientată către produs*, în cadrul căreia de fiecare produs răspunde un manager, care colaborează cu alți specialiști la elaborarea și îndeplinirea planurilor sale. Mai putem aminti și *organizarea managerială orientată către piață*, în cadrul căreia piețele cele mai importante se află în atenția câte unui manager de piață, care conlucrează cu alți specialiști.

Organizațiile de marketing desfășoară și activități de control specifice. *Controlul operațional* implică urmărirea rezultatelor în vederea realizării desfacerilor și profiturilor anuale planificate. El presupune, de asemenea, determinarea eficienței produselor, teritoriilor de vânzare, segmentelor de piață și canalelor de distribuție ale firmei. *Controlul strategic* asigură firma de faptul că obiectivele, strategiile și sistemele de marketing ale acesteia corespund mediului actual și viitor în care ea operează. Acesta apelează la *revizia de marketing* prin care se identifică ocaziile favorabile și problemele specifice, recomandându-se unele măsuri pe termen scurt și lung care să ducă la îmbunătățirea pe ansamblu a performanțelor de marketing. Firma utilizează aceste resurse pentru a supraveghea și a se adapta la mediul propriu.

PROBLEME DE DISCUTAT

1. Care sunt avantajele planificării pe termen lung? De ce ar trebui ca managerii să rezerve o parte din timpul lor elaborării unor planuri pe termen lung care se vor modifica în fiecare an?
2. Multe firme apelează la revizia de marketing pentru a identifica atuurile și slăbiciunile proprii în raport cu cele ale concurenței și cu ocaziile favorabile sau amenințările care apar în mediul extern. De ce este important ca această analiză să vizeze, la modul relativ și nu absolut, atuurile și slăbiciunile firmei?
3. Un producător de aparate electronice se aprovizionează cu semiconductori de la o filială proprie, care vinde și altor producători. Filiala respectivă este mai mică și mai puțin eficientă decât fabricile concurente. În ultimii cinci ani, ritmul dezvoltării ei a fost inferior mediei pe ramură. În ce cadran al matricei BCG se încadrează această unitate strategică de activitate? Ce ar trebui să facă firma-mamă cu ea?
4. O firmă producătoare de bunuri electronice constată că vânzările corespunzătoare principalei sale linii de produse, videocasetofoanele, încep să se stabilizeze. Piața a ajuns în etapa maturizării. Ce strategii de creștere ar putea aplica firma pentru această linie de produse? Cum ar putea utiliza managerii instrumentul concentrării strategice pentru a examina posibilitățile de creștere ale acesteia?
5. Grila de planificare strategică a specialiștilor de la General Electric furnizează o imagine de ansamblu care ar putea fi utilă în procesul de adoptare a deciziilor strategice. Pentru ce categorii de decizii ar fi folositoare această grilă? Pentru ce categorii de decizii strategice ar fi mai puțin folositoare?
6. Sony este liderul pieței sistemelor audio de înaltă fidelitate, oferind o gamă largă de echipamente la prețuri relativ mari. Analizați modul în care un concurent ar putea apela la strategia șalangerului, imitatorului și firmei specializate pentru a face față în mod eficient concurenței acesteia.

APLICAREA CONCEPTELOR

1. Gândiți-vă la zona comercială din apropierea domiciliului dumneavoastră. Să presupunem că doriți să porniți o afacere aici și că sunteți în căutarea unei posibilități de a deschide un restaurant, un magazin de îmbrăcăminte sau unul de articole muzicale.
   - Există posibilitatea de a demara o afacere originală și promițătoare? Descrieți piața vizată de dumneavoastră, modul în care o veți servi și mijloacele care vă vor diferența de celelalte firme deja existente.
   - Ce mix de marketing ați utiliza pentru firma dumneavoastră?
2. Gândiți-vă la o organizație din sfera producției sau serviciilor care vă este mai cunoscută.
   - Enumerați principalele ocazii favorabile sau amenințări cu care organizația respectivă se confruntă în cadrul mediului său extern.
   - Care credeți că sunt principalele atuuri și slăbiciuni ale organizației?

- Specificați câteva modalități în care organizația ar putea reacționa la acțiunea forțelor externe.
- Recomandați o strategie de marketing posibilă, care să asigure compatibilitatea între posibilitățile interne ale organizației și ocaziile externe.

NOTE

1. Vezi "Dockers muscle in on Sweden with the world's biggest advertisment", *The European* (1-7 apr. 1994), 21; "Levi's: the jeans giant slipped as the market shifted", *Business Week* (5 nov. 1984), 79-80; Miriam Rozen, "The 501 blues", *Madison Avenue* (nov. 1984), 22-26; Marc Beauchamp, "Tight fit", *Forbes* (11 aug. 1986); Joshua Hyatt, "Levi Strauss learns a fitting lesson", *Inc.* (aug. 1985), 17; Brenton R. Schlender, "How Levi Strauss did an LBO right", *Fortune* (7 mai 1990), 105-107; Maria Shao, "For Levi's, a flattering fit overseas", *Business Week* (5 nov. 1990), 76-77; "A comfortable fit", *The Economist* (22 iun. 1991), 67-68; Marcy Magiera și Pat Sloan, "Levi's, Lee loosen up for baby boomers", *Advertising Age* (3 aug. 1992), 9; și Marcy Magiera, "Levi's Dockers looks for younger, upscale men with authentics", *Advertising Age* (18 ian. 1993), 4.
2. Malcolm MacDonald analizează obstacolele care stau în calea planificării activității de marketing în articolul său "Ten barriers to marketing planning", *Journal of Marketing Management*, **5**, 1(1989), 1-18.
3. Pentru a vedea cum se împacă planificarea cu spiritul întreprinzător și cum au echilibrat firmele de succes orientarea către marketing cu cea către tehnologie, a se consulta materialul publicat de Veronica Wong și John Saunders, "Business orientation and corporate success", *Journal of Strategic Marketing*, **1**, 1(1993), 20-40.
4. John C. Narver și Stanley F. Slater, "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, (oct. 1990), 20-35.
5. "Quality '93: empowering people with technology", supliment publicitar, *Fortune* (20 sep. 1993). Pentru alte informații, a se vedea Yoram Wind, "Marketing and the other bussiness function" în lucrarea lui Jagdish N. Sheth (editor), *Research in Marketing*, vol. 5 (Greenwich, CT: JAI Press, 1981), 237-256; Robert W. Ruekert și Orville C. Walker Jr., "Marketing 's interaction with other functional units: a conceptual framework and empirical evidence", *Journal of Marketing* (ian. 1987), 1-19.
6. Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and sustaining competitive performance* (New York: Free Press, 1985).
7. Mai multe despre declarațiile de misiune, a se vedea la G. Hooley și Laura Nash, "Mission statements – mirrors and windows", *Harvard Business Review* (mar.-apr. 1988), 155-156; și Fred R. David, "How companies define their mission statements", *Long Range Planning*, **22**, 1 (1989), 90-97.
8. Michael Porter a popularizat ideea sa referitoare la lanțul de valori prin cartea *Competitive Advantage, op. cit.*
9. Kenneth Goading, "High speed steel group rolls towards floatation", *Financial Times* (24 iun. 1994), 27.
10. Vezi Daniel H. Gray, "Uses and misuses of strategic planning", *Harvard Business Review* (ian.- feb. 1986), 89-96; Roger A. Kerin, Vijay Mahajan și P. Rajan Varadarajan, *Contemporary Perspectives on Strategic Planning* (Boston: Allyn & Bacon, 1990).
11. Richard G. Hamermesh, "Making planning strategic", *Harvard Business Review* (iul.-aug. 1986), 115-120.
12. Informații preluate după: Guy de Jonquières, "Pell-mell expansion has sparked controversy", *Financial Times* (11 iun. 1991), 8; și Christopher Parkes, "New

car plant will be test for lean production", *Financial Times* (25 iun. 1992), 4.

13. H. Igor Ansoff, "Strategies for diversification", *Harvard Business Review* (sep.-oct. 1957), 113-124.
14. Mai multe despre strategiile imitatorilor, vezi la Daniel W. Haines, Rajan Chandran și Arvind Parkhe, "Winning by being first to market... or second?", *Journal of Consumer Marketing* (iarna 1989), 63-69.
15. Clasificarea în funcție de cei 4P a fost realizată pentru prima oară de E. Jerome McCarthy în *Basic Marketing: A managerial approach* (Homewood, IL: Irwin, 1960). Legat de aceeași temă, a se vedea Walter van Waterschoot și Christophe Van den Bulte, "The 4P classification of the marketing mix revisited", *Journal of Marketing* (oct. 1992), 83-93.
16. Robert T. Lauterborn, "New marketing litany: four P's passé; C-words take over, *Advertising Age* (1 oct. 1990), 26.
17. Pentru o interesantă analiză a metodelor și proceselor elaborării bugetului de marketing, vezi Nigel F. Piercy, "The marketing budgeting process: marketing management implications", *Journal of Marketing* (oct. 1987), 45-59.
18. Vezi Robert Dewar și Don Schultz, "The product manager: an idea whose time has gone", *Marketing Communications* (mai 1989), 28-35; Kevin T. Higgins, "Category management: new tool changing life for manufactures and retailers", *Marketing News* (25 sep.1989), 2, 19; Ira Teinowitz, "Brand managers: 90s dinosaurs?", *Advertising Age* (19 dec. 1988); Betsey Spethman, "Category management multiplies", *Advertising Age* (11 mai 1992), 42; Guy de Jonquières, "A clean break with tradition", *Financial Times* (12 iul. 1993), 12.
20. Vezi Thomas J. Peters și Robert H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America's best-run companies* (New York: Harper & Row, 1982). Pentru un sumar util al concluziilor studiului asupra structurii, vezi David A. Aaker, *Strategic Market Management,* ediția a 2-a (New York: Wiley, 1988), 154-157.
21. Gregor McIvor, "Nokia becomes a world leader", *The European* (26 aug.-6 sep. 1994), 28.
22. Mai multe despre culturile organizațiilor, vezi la Rohit Deshpande și Frederick E. Webster Jr., "Organizational culture and marketing: defining the research agenda", *Journal of Marketing* (ian. 1989), 3-15; Brian Dumaine, "Creating a new company culture", *Fortune* (15 ian. 1990), 127-131; și John P. Kotter și James L. Keskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992).

CAZUL 3

Trap-Ease: campioana curselor de șoareci

Într-o dimineață de aprilie, președinta firmei Trap-Ease, Martha House, intră în biroul său. Se opri un moment meditând la cuvintele lui Ralph Waldo Emerson înscrise pe o tăbliță înrămată și agățată lângă masa de lucru: „Dacă cineva [poate] face o cursă de șoareci mai bună decât cea a vecinului său, lumea se va îmbulzi la ușa lui." Se gândi că probabil Emerson știa un lucru care ei îi scăpa. Căci, deși *a avut* o cursă de șoareci mai bună – Trap-Ease – lumea nu a fost deloc impresionată de aceasta.

Martha tocmai se întorsese de la Expoziția națională de articole de feronerie. Statul

CAZUL 3 *(continuare)*

în picioare, la stand, timp de mai multe ore și răspunsurile date acelorași întrebări puse de sute de oameni o istoviseră. Și totuși expoziția o încântase. Anual, organizatorii acesteia organizau un concurs pentru desemnarea celui mai bun produs nou prezentat de expozanți. Din cele peste 300 de creații noi lansate la ediția din acest an, cursa de șoareci a Marthei obținuse locul întâi. O asemenea recunoaștere nu era neobișnuită. Cursa de șoareci a firmei Trap-Ease fusese prezentată în revista *People*, fiind subiectul a numeroase emisiuni de televiziune și articole apărute în diverse publicații de larg interes sau specializate. Dar, în ciuda acestei atenții, așteptata cerere din partea celor interesați nu se materializase, iar Martha spera ca premiul obținut să stimuleze și mai mult interesul și vânzările.

Firma Trap-Ease se înființase în luna ianuarie a aceluiași an, când un grup de investitori a obținut drepturile de comercializare a noii curse de șoareci. Pentru aceste drepturi, grupul a fost de acord să plătească inventatorului și deținătorului brevetului de invenție, un fermier în vârstă, o taxă de redevență pentru fiecare cursă vândută. Apoi, grupul respectiv a angajat-o pe Martha ca președintă a firmei, ea având sarcina de a o dezvolta și conduce.

Cursa de șoareci comercializată de Trap-Ease este un aparat simplu, dar conceput în mod inteligent de către o firmă producătoare de materiale plastice, având contract cu Trap-Ease. Ea constă dintr-un tub de plastic cu secțiune pătrată, măsurând aproximativ 15 cm în lungime și 4 cm în lățime. Tubul este îndoit la mijloc, într-un unghi de 30°, astfel că atunci când partea din față stă lipită de suprafața orizontală, cealaltă parte a tubului este ridicată. La capătul acesteia din urmă se află o capsulă pentru momeală (brânză ori altceva ademenitor pentru șoareci). Partea din față a tubului se poate închide cu un capac prins de acesta. Când cursa este „deschisă", capacul este sprijinit pe două „picioruțe" de la colțurile sale.

Funcționarea cursei este extrem de simplă și eficientă. Șoarecele, simțind mirosul momelii, intră în tub, capacul fiind deschis. Când merge spre momeală, trecând pe partea înclinată, greutatea sa face ca aceasta să coboare la orizontală, iar partea din spate să se ridice, producând închiderea capacului și, deci, prinderea șoarecelui. Picioruțele capacului sunt prevăzute cu niște zimți care se prind într-o crestătură de la baza tubului, blocând ieșirea șoarecelui din cursă. El poate fi omorât sau lăsat câteva ore în capcană, ca să se sufoce.

Martha și-a dat seama de faptul că această cursă oferea utilizatorului mai multe avantaje în comparație cu otrăvurile sau cursele cu arcuri. Oamenii o puteau utiliza cu ușurință și în siguranță, fără riscul de a-și mai prinde degetele în momentul montării ei. Femeile erau nemulțumite de cursele de șoareci clasice. Stând adeseori acasă și având grijă de copii, ele doreau să rezolve problema șoarecilor într-un mod care să evite neplăcerile și riscurile specifice curselor obișnuite.

Pentru a atrage această categorie de utilizatori, Martha a hotărât să distribuie produsul Trap-Ease prin intermediul lanțurilor de magazine specializate în desfacerea articolelor de băcănie, feronerie și a celor farmaceutice, cum ar fi Safeway și CB Drug. Ea a vândut cursele direct acestor mari detailiști, evitându-i pe angrosiști sau alți intermediari. Produsele respective erau comercializate câte două într-un pachet, la un preț cu amănuntul de 2,49 $. Deși prețul curselor Trap-Ease era de 5-10 ori mai mare decât cel al curselor obișnuite, se părea că utilizatorii nu acordă o importanță prea mare acestui fapt. Costul de producție unitar al noii capcane, inclusiv cheltuielile de transport și

CAZUL 3 *(continuare)*

ambalare, era de circa 31 de cenți. Firma plătea o taxă de redevență de 8,2 cenți pe bucată. Martha vindea produsul detailiștilor la un preț unitar de 99 de cenți, estimând că, după scăderea rabaturilor, va obține un venit net de 75 de cenți pe bucată.

Pentru promovarea produsului, Martha a alocat în primul an un buget de 60.000 $. Ea și-a propus să folosească 50.000 $ din acest buget pentru acoperirea costurilor de participare la expozițiile comerciale și de vizitare, în interes de afaceri, a detailiștilor. Restul de 10.000 $ urma să-i investească în publicitate. Până acum însă, datorită faptului că noua cursă de șoareci se bucurase de o atenție atât de mare din partea publicului, Martha n-a mai considerat necesar să insiste asupra publicității. Totuși, a făcut reclamă în revista *Good Housekeeping* și în alte publicații cu profil gospodăresc. Martha era singurul „agent de vânzări" al firmei, însă intenționa să angajeze curând mai multe persoane pentru acest post.

Inițial, ea prevăzuse că se vor vinde în primul an cinci milioane de curse Trap-Ease. Totuși, până în aprilie, firma nu vânduse decât câteva sute de mii de bucăți, ceea ce a făcut-o pe Martha să se întrebe dacă majoritatea produselor noi au un „start" așa de lent, sau făcuse cumva vreo greșeală. Identificase câteva probleme, dar nici una nu păruse foarte serioasă. Într-unul din cazuri, s-a constatat că oamenii nu mai cumpără a doua oară produsul; iar în altul, că mulți detailiști țin modelele de capcană pe birourile lor, ca pe niște piese de muzeu, în loc să le folosească pentru demonstrații. Martha se mai întreba dacă oamenii cumpărau capcanele doar pentru că erau ceva nou, sau pentru că ofereau o soluție la problema șoarecilor.

Ea știa că grupul de investitori vedea în cursa de șoareci Trap-Ease o „ocazie de afaceri unică în viață". Simțea neliniștea care domnea între aceștia. Pentru primul an, alocase aproximativ 250.000 $ pentru acoperirea costurilor fixe și administrative (exclusiv cheltuielile de marketing). Ca să-i mulțumească pe investitori, firma trebuia să vândă suficient de multe capcane, pentru a acoperi aceste costuri și a obține un profit rezonabil.

În acele câteva luni, Martha învățase că vânzarea noilor produse nu era o sarcină ușoară. Așa de pildă, un detailist care opera la scară națională a făcut o comandă, indicând livrarea la platforma de încărcare a unuia din depozitele sale, între orele 13 și 15 într-o anumită zi. Când camionul care efectua transportul mărfii a ajuns târziu la destinație, detailistul a refuzat s-o mai accepte, comunicându-i Marthei că ar trebui să mai treacă un an de zile până când va avea din nou șansa de a-i vinde ceva. Ea s-a gândit că poate ar fi trebuit să-i trimită detailistului, dar și altor clienți, o copie cu faimoasele cuvinte ale lui Emerson.

Întrebări

1. Martha și grupul de investitori cred că au de-a face cu o ocazie „unică în viață". De ce informații au nevoie ca să evalueze această ocazie? Cum credeți că ar formula grupul respectiv declarația de misiune? Cum ați formula-o dumneavoastră?
2. Femeile casnice formează cea mai bună piață pentru acest produs? Ce alte piețe ar putea viza firma?
3. Cum a poziționat firma produsul Trap-Ease pe piața-țintă? L-ați putea poziționa în alte moduri?
4. Prezentați mixul de marketing folosit în acest exemplu. Credeți că are vreun neajuns?
5. Ce produse fac concurență capcanelor Trap-Ease?
6. În ce mod ați schimba strategia de marketing folosită pentru acest produs? Ce proceduri de control ați introduce pentru această strategie?

STUDIU DE CAZ GENERAL 1

KitKat

Luați o pauză...

*Sylvie Laforet**

INTRODUCERE

Sonia Ng se așează la o ceașcă de ceai cu prietena sa, Diane Crate, într-un bufet slab luminat din York, o localitate din nordul Angliei. Scoase un pachet de KitKat, îl desfăcu și căută cu degetele cei doi biscuiți, iar după ce-i găsi, îi dădu unul Dianei șoptindu-i: „KitKat-ul ăsta nu pare să semene cu nimic din ceea ce am mâncat vreodată până acum."

În calitatea sa de manager-asistent de marcă, Sonia a trebuit să elaboreze planul pe 1993 pentru marca KitKat. A fost o mare încercare pentru ea, deoarece KitKat era cea mai valoroasă marcă de dulciuri a companiei Nestlé. Ea și-a propus, înainte de toate, să culeagă toate informațiile posibile referitoare la marca respectivă și apoi să discute cu managerii care cunoșteau situația acesteia.

Pentru industria britanică producătoare de dulciuri, 1991 fusese un an foarte dificil. Majoritatea producătorilor au resimțit atunci efectele crizei economice. Piața dulciurilor a înregistrat în luna aprilie a acelui an o creștere a TVA-ului la 17,5%. După mai mulți ani de creștere, piața cunoștea o perioadă de regres (vezi tabelele I.1 și I.2). Cu toate acestea, consumul de dulciuri a crescut mai rapid decât cel de produse alimentare, acest lucru datorându-se tendinței de creștere a consumului de gustări ușoare (*snack*). KitKat se vânduse bine, continuând să fie marca de dulciuri numărul unu pe piața britanică. Volumul vânzărilor sale înregistrase permanent valori ridicate (graficul I.3). În 1990, valoarea vânzărilor mărcii KitKat era de peste 190 milioane £, echivalentul a 3,5 miliarde de batoane KitKat vândute.

Tabelul I.1 KitKat 2-degete: performanțe de piață

(a) KitKat 2-degete (tone)

Anul	KitKat 2-degete ambalate colectiv	BC* ambalate colectiv și minipachete	Produse cu ciocolată
1988	19.239	97.700	470.570
1989	22.224	106.000	472.405
1990	20.789	110.000	490.605
1991	20.792	114.500	484.000
1992	21.310	116.500	476.000

*BC = batoane cu ciocolată

*South Bank University, Londra

(b) KitKat 2-degete: valoarea vânzărilor (milioane £*).

Anul	KitKat 2-degete ambalate colectiv	BC ambalați colectiv și minipachete
1988	78,3	395,8
1989	88,3	436,5
1990	91,1	463,6
1991	95,2	502,0
1992	104,0	540,0

*1 £ = 1,52 $

(c) KitKat 2-degete: valoarea vânzărilor mărcilor concurente (mil. £)

Anul	Penguin ambalate colectiv	Club ambalate colectiv
1988	36,5	37,0
1989	38,0	34,0
1990	40,0	33,0
1991	44,0	32,0
1992	46,0	32,0

Surse: BCCCA, Nielson și documente oficiale

Tabelul I.2 KitKat 4-degete: performanțe de piață

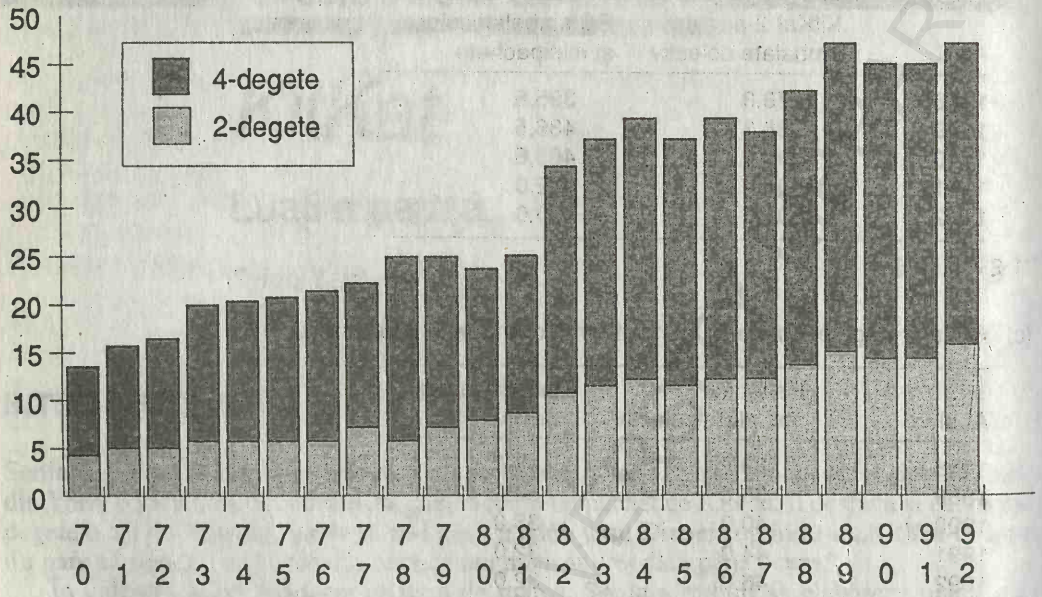
(a) KitKat 4-degete (tone)

Anul	KitKat 4-degete	Total piață produse cu ciocolată
1988	22.253	215.300
1989	19.816	215.700
1990	18.919	228.600
1991	20.839	235.200
1992	21.670	236.000

(b) KitKat 4-degete: valoarea vânzărilor (mil. £)

Anul	KitKat 4-degete	Total piață produse cu ciocolată
1988	80,7	830,4
1989	75,6	845,5
1990	76,4	927,5
1991	86,0	1.017,0
1992	87,0	1.081,0

Graficul I.3 Evoluția vânzărilor mărcii KitKat (1970-1992)



(c) KitKat 4-degete: valoarea vânzărilor mărcilor concurente (mil. £)

Anul	Batoanele Mars
1988	128,6
1989	129,3
1990	134,0
1991	140,7
1992	145,6

Surse: BCCCA, Nielson și documente oficiale

NESTLÉ ROWNTREE

Firma Rowntree a lansat marca de „biscuiți crocanți cu ciocolată" KitKat în august 1935. Redenumită de două ori – în 1937 „biscuiți crocanți cu ciocolată KitKat" și în 1949 „KitKat" – marca respectivă era prin 1950 cea mai cunoscută marcă produsă de Rowntree, rămânând astfel până în zilele noastre. Originea numelui „KitKat" nu este cunoscută cu siguranță. Unii cred că provine de la un „Club KitKat", care a existat pe scena politică a secolului al XVIII-lea și care-și trăgea numele de la un oarecare Christopher (sau Kit) Cat, proprietarul plăcintăriei unde se întâlneau membrii clubului respectiv. Numele KitKat are o serie de calități onomatopeice, care favorizează asocierea biscuiților crocanți cu ceva uscat, care se rupe ușor. Din categoria mărcilor produse de Rowntree mai amintim Fruit Pastilles (lansată în 1881), Fruit Gums (1893), Black Magic (1933), Aero (1935), Dairy Box (1936), Smarties (1937), Polo (1948) și After Eight (1962).

În 1969, firma Rowntree a fuzionat cu o altă companie din Yorkshire, Mackintosh, producătoarea celei mai bine vândute mărci de dulciuri din lume – Quality Street. În anii '70-'80, noua companie constituită, Rowntree Mackintosh, a achiziționat alte firme din Europa, Canada și S.U.A. În iunie 1988, ea a fost cumpărată de compania elvețiană Nestlé, după o dispută îndelung comentată de mijloacele de informare. Specialiștii firmei cumpărătoare au afirmat atunci că prețul mare plătit de aceasta reflectă valoarea mărcilor achiziționate. Astfel, Nestlé Rowntree a devenit o divizie în cadrul companiei Nestlé UK Ltd. cu sediul în localitatea Croydon, un oraș în sud-estul Angliei, situat în apropierea Londrei. Președintele acesteia este Roger Hill, iar directorul diviziei Nestlé Rowntree este Richard West.

Fabrica unde se produce KitKat se află în partea de nord a vechiului oraș York. Aici au mai fost construite terenuri de sport, un teatru, magazine pentru angajați, o bancă, o bibliotecă și altele. La nord de amplasamentul fabricii Nestlé Rowntree se află New Earswick – un sat construit special de firma respectivă. Și pentru că familiile de aici aparțin comunității quakerilor*, „satul model" nu are nici o cârciumă! La fabrica din York lucrează cinci mii de oameni. Recent s-au făcut investiții în construcția unei noi capacități de producție a mărcii Polo (bomboane mentolate), în valoare de 15,5 milioane £ (23,5 milioane $) și a unei unități de prelucrare a semințelor de cacao în valoare de 14 milioane £ (21 de milioane $). De asemenea, s-au investit 6 milioane £ (9 milioane $) în extinderea unui laborator de cercetare și în crearea unei noi linii de KitKat. În 1993-1994 s-a deschis o fabrică de ciocolată care a costat firma 50 milioane £ (vezi tabelele I.4 și I.5).

Tabelul I.4 Rowntree Nestlé – performanțe de exploatare

Anul	Vânzări totale*	Profit din exploatare (% din vânzări)	Investiții de capital (% din vânzări)	Creșterea productivității**
1987	100	3,0	5,0	108
1988	108	5,0	4,0	122
1989	116	5,0	6,0	132
1990	128	6,0	8,0	141
1991	134	5,0	8,0	147

Note: * 1987 = 100; ** 1986 = 100.

Tabelul I.5 Rowntree Nestlé – rezultatele pe 1991

	% din vânzări
Vânzări totale	100
Salarii	23
Materii prime	35
Cheltuieli cu serviciile și finanțarea	37
Costuri totale	95
Profit din exploatare	5

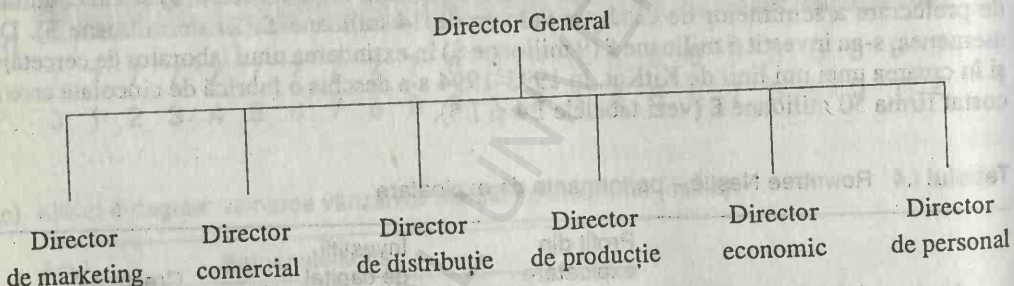
* Quakeri = membri ai comunității religioase „Society of Friends", înființată în Anglia de George Fox, în jurul anului 1650, care se opun jurământului în justiție și prestării serviciului militar. (n.trad.)

Nestlé Rowntree este cea mai mare divizie a companiei Nestlé și cel mai mare exportator britanic de ciocolată și dulciuri pe bază de zahăr, produsele sale vânzându-se în peste 120 de țări. Pieţele cele mai importante sunt Europa și Orientul Mijlociu. În afară de Marea Britanie, produsele Nestlé Rowntree se vând în Europa pe pieţele Franței, Germaniei, Belgiei, Olandei, Italiei și Irlandei. Piața biscuiților cu ciocolată (BC) din celelalte țări europene nu este la fel de mare ca aceea a Marii Britanii. Veniturile încasate din vânzarea mărcii KitKat provin în proporție de 67% din Marea Britanie, de 10,6% din Germania și de 5,6% din Franța. În 1991 s-a realizat o creștere cu 40% a vânzărilor în străinătate.

CONDUCEREA

Nestlé Rowntree are o structură de organizare funcțională.

Divizia Nestlé Rowntree



Pe lângă compartimentele financiar și de personal, există două compartimente principale: cel de producție și cel comercial. Ultimul se ocupă de marketing și desfacere. Directorul de marketing al firmei, Cliff Robertson, explică structura organizatorică a acesteia în felul următor: „Este un sistem de conducere clasic, piramidal, dar la nivelul funcției comerciale dispunem de o organizare pe orizontală. Compania britanică nu acționează independent și, totuși, în calitatea noastră de unitate operativă (componentă) a rețelei de unități Nestlé ne bucurăm de o mare autonomie." Robertson crede în ideea coordonării activităților companiei britanice cu cele ale firmelor din celelalte țări europene, dar nu și în cea a coordonării globale a activității. Conform concepției sale, descentralizarea este sinonimă cu capacitatea de a lua decizii rapid. Compania locală reacționează extrem de prompt la schimbările pieței, datorită faptului că sistemul său managerial contribuie la reducerea numărului nivelurilor ierarhice și a birocrației.

Stilul de conducere aplicat la nivelul firmei este unul „deschis", bazat pe constituirea unor „echipe de lucru" și nu pe subordonarea unui număr de angajați față de un șef. Personalul compartimentului de marketing și echipa de marketing sunt liderii marii organizații alcătuite din toți angajații diviziei. Stilul și valorile conducerii „nu sunt impuse ca o necesitate la nivelul întregii organizații". Totuși, a fost promovat în rândul tuturor angajaților un puternic sentiment al responsabilității, oamenii fiind făcuți răspunzători pentru faptele lor. Ei știu unde încep și unde se termină răspunderile fiecăruia. „Cu patru ani în urmă, am trecut printr-o perioadă foarte grea, în sensul că a trebuit să redefinim posturile", afirmă Robertson.

„Am încercat să realizăm o caracterizare cât mai exactă a fiecărui post, pe care apoi l-am încadrat într-o schemă cuprinzând 15 categorii de posturi. De asemenea, am elaborat un sistem de autoevaluare care permite fiecărui angajat să afle rezultatul acțiunilor sale." Pentru personalul de marketing, pregătirea durează doi ani și jumătate și are un caracter specializat, nivelul acesteia fiind certificat de sistemul de autoevaluare.

OBIECTIVELE STRATEGICE

La baza politicii aplicate de firmă stau profiturile nete din exploatare, randamentul capitalului mobilizat (RCM) și cotele de piață. Pentru fiecare grup de producție există obiective specifice, firma dispunând de un sistem în cascadă, care-i permite să stabilească obiective pentru fiecare marcă în parte. Există planuri de marcă elaborate, respectiv planuri de activitate pentru fiecare marcă. „Managerii de marketing nu sunt întotdeauna capabili să furnizeze capitalul necesar susținerii ofertei pe piețele europene", declară Robertson. „De fapt, noi nu obținem profiturile pe care le-am putea obține în realitate din desfacerea pe piața britanică. Acestea au un efect apăsător asupra RCM-ului grupului și, totuși, ele fac parte din obiectivele pe care singuri ni le-am stabilit." (vezi tabelul I.6).

Firma își propune ca, în timp, să devină liderul incontestabil al pieței dulciurilor din Marea Britanie și să realizeze o creștere reală a profitabilității și productivității activității sale în acest domeniu (vezi tabelele I.7 și I.8). De asemenea, ea urmărește să sporească eficiența lanțului ofertei proprii și să îmbunătățească astfel servirea consumatorilor.

Tabelul I.6 KitKat: indicatorii de profit

Anul	La nivelul diviziei	KitKat 2-degete	KitKat 4-degete
1987	100	100	100
1988	151	116	144
1989	168	161	141
1990	193	186	173
1991	186	164	191

Tabelul I.7 Cotele de piață ale firmelor producătoare de dulciuri, 1991

Firma	Cota de piață (%)
Cadbury	28
Nestlé	22
Mars	18
Terry	4
Altele	28

Tabelul I.8 Performanțe ale producătorilor de BC (1991)

	Cota de piață (%)	Modificări față de anul precedent (%)
Rowntree	28,2	8
United Biscuits	23,2	–1
Jacobs	13,0	27
Mars	8,0	–19
Burtons	5,7	30
Tunnocks	3,9	22
Fox's	3,6	–4
Altele	3,4	–
Mărci private	11,0	26
Total piață		6

Sursa: AGB Superpanel

STRATEGIA FIRMEI

Strategia are în vedere mai mult atingerea obiectivelor firmei și mai puțin apărarea poziției sale de pe piață împotriva concurenților. De exemplu, unele linii de articole sunt „sub pragul de eficiență". Obiectivul este, în aceste cazuri, acela de a îmbunătăți nivelul performanțelor astfel încât liniile respective să fie rentabile. Rod Flint, directorul firmei J. Walter Thompson, care se ocupă de activitățile de publicitate ale companiei Nestlé Rowntree, comentează: „Obiectivele lor nu sunt întotdeauna dirijate de conjunctura pieței titlurilor de valoare, ceea ce le oferă o perspectivă pe termen lung. Ei ocupă o poziție dominantă pe piața mondială și dispun în prezent de o bună organizare la nivel global, constituindu-și propriul compartiment european de marketing".

La baza strategiei de marcă a firmei stau o serie de principii esențiale. Specialiștii săi cred în ideea că trebuie să ofere consumatorilor bunuri de cea mai bună valoare posibilă. De asemenea, ei cred în existența durabilă a mărcilor, ca și în cea a produselor diferențiate din cadrul portofoliului lor de mărci care, în opinia lor, le vor oferi un avantaj competitiv în lupta cu concurența. O parte a politicii de marcă a firmei vizează, de asemenea, finanțarea activităților de publicitate și promovare în scopul atragerii unor clienți fideli și al blocării accesului pe piață al unor noi concurenți. În medie, 10% din valoarea vânzărilor unei mărci revin publicității și promovării.

Firma depune eforturi pentru asigurarea unei poziții clare în cadrul pieței pentru fiecare din mărcile sale, în vederea prevenirii confundării lor. Până în prezent, cea mai bună soluție în acest sens s-au dovedit a fi mărcile cu caracter de unicat, opuse așa-numitelor mărci de protecție. În ultima vreme, însă, costul lansării pe piață a unor mărci noi a crescut foarte mult. Iată de ce, firma caută în prezent să sporească randamentul mărcilor sale de dulciuri, precum și al altor categorii de produse. Compania Nestlé dorește să-și îmbunătățească imaginea prin asocierea numelui său cu numele mărcilor cunoscute. Așa de exemplu, KitKat devine Nestlé KitKat.

INVESTIȚIILE

Recent, au fost efectuate la nivelul companiei schimbări majore, în concordanță cu conjunctura pieței europene. Specialiștii ei sunt de părere că se impune o orientare către unități de producție mai eficiente – fabrici mari care să producă un singur gen de articole – ceea ce va contribui la o tot mai bună servire a consumatorilor interni. Robertson este de părere că firma lor trebuie într-adevăr să se orienteze spre consumator, dar spre cel european, nu spre cel britanic.

Investițiile în capital fix sunt limitate de nivelul profiturilor obținute de firmă. Cheltuielile sale în această direcție ating „niveluri record": 60 milioane £ în 1991, iar pentru 1992 fuseseră planificate investiții în valoare de 69 milioane £ (vezi tabelul I.4). Firma Nestlé Rowntree reușește să-și gestioneze corespunzător cheltuielile de capital. Valoarea capitalului circulant este redusă prin punerea în aplicare a unui sistem complex de administrare a lanțului de distribuție. Firma are stabilită un „parteneriat de marketing" cu furnizorii săi de ambalaje, ceea ce-i oferă avantajul de a nu lucra cu stocuri de ambalaje. Ambalarea și marcarea produselor sale sunt realizate de către furnizori „în timp util".

Situația depozitelor și a mijloacelor proprii de transport este urmărită prin intermediul calculatorului, astfel încât firma poate controla nivelul stocurilor necesare aprovizionării pieței. „Creșterea productivității este una din cele mai simple căi de creștere a rentabilității", susține Robertson. „Dar, în mod normal, creșterea productivității depinde de doi factori. În primul rând, dacă nu utilizezi în mod constant capacitatea de producție la nivelul ei maxim, nu folosești capitalul în mod eficient. Sporind volumul activității prin achiziții, îți îmbunătățești eficiența și, prin urmare, productivitatea. În al doilea rând, pe măsură ce sporim investițiile în capitaluri noi, computerizare și linii de produse mai complexe, crește și productivitatea muncii noastre." Compania are stabilite, prin planul său anual, obiective clare în privința productivității. Cu toate acestea, cele 4,5 procente ale sporului de productivitate realizat în 1991 au fost inferioare nivelului planificat pentru acest indicator (vezi tabelul I.4). De asemenea, restrângerea capacităților a împiedicat-o să atingă nivelurile superioare de servire a cumpărătorilor pe care și le propusese.

Pe parcursul anului 1991, firma a lansat pe piață trei noi mărci: Baci, Vice Versa și Milkybar Raisins, urmând ca în 1992 să apară alte produse noi. Din cauza conjuncturii economice nefavorabile și a concurenței din industria dulciurilor, vânzările totale ale companiei au fost cu mult inferioare nivelului planificat (vezi tabelul I.4). Acest lucru, împreună cu creșterea cheltuielilor de exploatare și cu scăderea ritmului de creștere a prețurilor, creează presiuni asupra profiturilor firmei. În 1991, profitul din exploatare obținut de Nestlé Rowntree a fost de 36,8 milioane £, adică cu 1,4 milioane £ mai mic decât în anul anterior și cu 3,2 milioane £ mai mic decât profitul planificat (tabelul I.6).

KITKAT

Când a fost lansată marca KitKat, în 1935, piața era deja dominată de produsul firmei Cadbury, Dairy Milk. De la început, ea a fost poziționată atât pe piața dulciurilor, cât și pe cea a gustărilor (*snack*). Acum, ea este ceva între o gustare și un produs care satisface o plăcere. În ochii consumatorilor însă, KitKat este în primul rând o gustare, sloganul publicitar din 1957, „Luați o pauză, luați un KitKat", fiind binecunoscut datorită reclamelor de la televiziune și din alte mijloace de informare.

Marca KitKat se prezintă în Marea Britanie sub două forme. KitKat 2-degete se comercializează într-un ambalaj colectiv (conținând cel puțin șapte pachete individuale) de către marile băcănii și este cumpărată în special de către gospodine pentru copiii lor. În schimb, KitKat 4-degete este cumpărată de persoane cu vârste cuprinse între 16 și 24 de ani pentru consumul propriu. Primul tip face parte din sectorul BC, ceea ce presupune un mod de folosire specific, consum „familial", nepersonal, precum și utilizarea unor cutii speciale, pentru copii. Al doilea tip face parte din sectorul general al produselor de ciocolată, ceea ce presupune consum personal, utilizare largă, precum și un mod de prezentare special pentru „adulți" și pentru „consumul pe loc". Inițial, formatul 4-degete fusese conceput în vederea comercializării în pachete colective dar, pe măsură ce sectorul produselor de băcănie s-a extins pe seama CTZ-ilor (cofetari / tutungii / vânzători de ziare), el a fost înlocuit cu formatul 2-degete (vezi tabelele I.9 și I.10). Aproximativ 18% din volumul vânzărilor de KitKat 2-degete se realizează prin sistemul achiziționării cu plata în numerar și cu mijloace de transport proprii de către CTZ, în timp ce pentru KitKat 4-degete acest procent crește la 80%.

Nestlé Rowntree împarte piața ciocolatei în trei segmente: cutii cu bomboane de ciocolată (piața cadourilor), articole de bază (piața „consumului pe loc") – o categorie de produse de larg consum (KitKat 4-degete, de exemplu) – și BC, un segment creat special de firmă. Astfel, Nestlé Rowntree și-a extins afacerea cu KitKat, comercializând-o ca produs de bază în formatul 4-degete și ca BC în formatul 2-degete. Acest lucru a făcut posibilă desfacerea mărcii KitKat atât ca produs de cofetărie, cât și ca biscuiți.

Tabelul I.9 Vânzările de KitKat pe tipuri de ambalaje și sectoare (tone)

	2-degete			4-degete		
Anul	Pachete individuale	Pachete colective	Altele	Pachete individuale	Pachete colective	Altele
Toți clienții						
1988	1.233	19.238	326	19.718	2.500	35
1989	1.140	22.224	324	17.248	2.567	1
1990	1.166	20.800	264	15.888	3.051	0
1991	1.188	21.070	264	17.148	3.691	0
1992	1.158	22.424	248	17.515	4.155	0
Detailiști generali						
1988	61	17.533	32	2.218	2.260	22
1989	58	20.410	206	1.866	2.575	0
1990	52	18.890	64	1.715	2.858	0
1991	53	19.136	64	1.812	3.433	0
1992	52	20.365	60	1.812	3.864	0
Angrosiști / comercianți independenți						
1988	1.171	1.705	275	17.500	240	13
1989	1.081	1.813	219	15.384	192	1
1990	1.114	1.909	200	14.173	213	0
1991	1.134	1.933	200	15.296	258	0
1992	1.106	2,058	188	15.623	291	0

Surse: interne

Un alt motiv pentru care KitKat a fost promovată și ca marcă de BC îl constituie puterea tot mai mare a comercianților cu profil general. În prezent, există o tendință de transformare a sectorului detailist mai puțin structurat într-un sector mai complex și mai puternic. Firma a lansat pe piață produse ambalate în mod diferit pentru detaliștii generali și pentru sectorul independent. Acest lucru nu permite ca un consumator să compare direct prețurile și valorile produselor KitKat existente pe piață, limitându-se astfel puterea detaliștilor generali de a negocia anumite condiții de comercializare care ar fi dus la creșterea rentabilității lor în detrimentul firmei.

În 1991, marca KitKat 2-degete era cea mai bine vândută marcă de pe piața BC, cota sa fiind de 22% (tabelul I.8)

Tabelul I.10 KitKat: volumul distribuției

(a) Distribuția (%)

	Comercianți independenți		CTZ independenți	
Anul	KitKat 2-degete	Penguin	KitKat 4-degete	Batoane Mars
1988	54	74	99	99
1989	54	68	99	99
1990	47	69	99	99
1991	52	74	99	99
1992	55	74	99	99

(b) KitKat 2-degete: ponderea în totalul stocurilor de BC

	Comercianți generali		CTZ generali		Comercianți independenți	
Anul	KitKat	Penguin	KitKat	Penguin	KitKat	Penguin
1988	18,4	11,3	date indisponibile		11,1	15,2
1989	18,6	11,0	17,6	2,4	15,0	10,3
1990	15,0	10,5	34,5	4,7	10,4	12,9
1991	11,2	10,9	41,5	4,7	11,6	13,5
1992	10,0	10,9	43,0	5,0	12,0	13,5

(c) KitKat 4-degete: ponderea în totalul stocurilor de produse de ciocolată

Anul	Comercianți generali	CTZ generali	CTZ independenți	Comercianți independenți
1989	4,3	5,7	6,0	6,5
1990	5,4	4,5	4,9	6,0
1991	5,0	3,8	5,0	6,2
1992	5,0	3,6	5,0	6,2

Surse: estimări Nielson și CR

Cei mai apropiați concurenți ai lui KitKat sunt batoanele Mars și Twix, ambele mărci fiind produse de firma Mars (tabelele I.11 și I.12). Twix a fost lansat ca un produs de bază, dar în prezent este comercializat în pachete colective ca produs din categoria BC. Principalii concurenți ai lui KitKat 2-degete la categoria BC sunt United Biscuits și Mars, iar la categoria produse de ciocolată generale, KitKat 4-degete are drept concurenți principali pe Mars și Cadbury.

Tabelul I.11 Cotele de piață ale mărcilor

	Valoare		Volum	
Marca	% 1991	Modificări (%)	% 1991	Modificări (%)
KitKat 4-degete	7,0	0,1	7,4	0,2
Batonul Mars	12,8	–1,2	17,2	–1,5
Snickers	6,3	0,5	7,4	0,6
Twix	4,9	–0,3	6,5	–0,3
Twirl	4,0	1,3	3,7	1,7
Drifter	1,2	0,2	1,3	0,1

Sursa: Nielson

Tabelul I.12 Performanțele mărcilor de BC

Marca	Cota (%)	Modificări față de anul anterior (%)
KitKat 2-degete	21,2	4,0
Penguin	10,5	4,0
Club	8,0	3,0
Twix	6,7	–15,0
Blue Riband	3,4	18,0
Breakaway	3,4	19,0
Wagon Wheel	3,1	39,0
Tunnocks CW	3,4	39,0
Classic	3,6	–4,0
Gold	3,3	–14,0
Batoane Hob Nob	2,3	7,0
Club Class	2,5	
Pachete Diverse	0,5	
Batoane digestive	0,6	
Mărci private	11,0	26,0
Total piață		6,0

Sursa: AGB Superpanel

PIAȚA

Piața produselor de ciocolată se caracterizează prin concentrare, stabilitate și concurență intensă. Liderii pieței britanice sunt Cadbury, Nestlé, Rowntree și Mars (tabelul I.7). Concurența este mai acerbă în sectorul produselor de bază. În anii '80, cheltuielile cu publicitatea au fost de aproximativ 40 milioane £, ceea ce a făcut ca dulciurile să devină cea mai promovată categorie de produse. Cele mai mari cheltuieli cu publicitatea le-a înregistrat pe piața britanică a dulciurilor marca KitKat: 5,8 milioane £ în 1991.

Consumul pe această piață a crescut de la o valoare de 3,7 miliarde £ la 3,9 miliarde £ în 1991. Vânzările în valoare de 1,5 miliarde £ de pe piața dulciurilor „ușoare" (*snack*), cuprinzând ciocolata și batoanele cu ciocolată (BC), reprezintă 38% din totalul vânzărilor de dulciuri. În ultimii cinci ani, această piață a cunoscut o creștere de 20%, urmând tendința de creștere a consumului de gustări ușoare (*snack*). Pentru 1992 se așteaptă o continuare, într-un ritm mai scăzut, a creșterii pieței produselor de bază (ciocolată) și a sectorului BC.

Creșterea pieței BC înregistrată până în 1991 s-a datorat lansării unor produse noi, creșterii producției de batoane simple, eficienței relativ bune a activității și creșterii numărului de supermagazine. Startul mai slab din 1991 a semnalat o restrângere a pieței cauzată de creșterea prețurilor într-un ritm superior ratei inflației. Situația s-a îmbunătățit abia la jumătatea anului respectiv. Factorii care vor influența vânzările de pe piața BC în 1992 vor fi: eficiența relativ bună a activității, succesul produselor ambalate în pachete mari și politica de prețuri a detailiștilor. Vânzările de KitKat 2-degete vor suporta în viitor presiunea tot mai mare creată de cerințele de eficiență a activității, reducerea prețurilor concurenței, ofertele de genul „un baton gratuit", pachetele colective, noile variante de produs și utilizarea pachetelor cu opt batoane. Capacitatea de producție limitată a mărcii KitKat 2-degete determină o poziționare defectuoasă a acesteia pe piață, nepermițându-i să facă față sensibilității sporite față de preț a consumatorilor sau „indisciplinei" prețurilor care caracterizează piața. Dintre factorii care diminuează creșterea pieței amintim: reducerea spațiului de expunere în rafturi a produselor din categoria BC, diminuarea amplorii activităților de promovare în afara magazinelor ca urmare a costurilor prohibitive și lipsa unor produse cu îmbunătățiri semnificative.

În calitatea sa de lider al pieței, firma trebuie să mențină pentru marca KitKat un preț mare și să impună pe piață propria sa politică. În cazul în care piața nu se conformează, există riscul ofertei în exces. Pe piața produselor de ciocolată, cota mărcii KitKat 4-degete era de 7%, ea ocupând locul doi după batonul Mars. O parte a cotei de piață a fost pierdută în favoarea batonului Mars în 1990, în 1991 recâștigându-se însă ceea ce se pierduse. Totuși, KitKat a rămas pe o poziție secundă extrem de nesigură, fiind urmată îndeaproape de alte două produse ale firmei Mars, Twix și Snickers.

Procesul de creare a unor produse noi, care a stat la originea creșterii pieței în 1990, s-a diminuat în intensitate. Asupra pieței ciocolatei vor continua să se exercite presiuni atâta timp cât populația de 15-24 de ani nu încetează să scadă (cu 1,3% în 1991). Vânzările de KitKat 2-degete tind să crească pentru categoriile socio-economice C1 și C2, precum și pentru persoanele de 35-44 de ani. De asemenea, ea a pătruns masiv și în consumul persoanelor foarte tinere, mai ales al celor cu vârsta cuprinsă între 12 și 15 ani. KitKat 4-degete are o imagine mai atractivă, se adresează predominant consumatorilor ocazionali de ciocolată și este consumată pe stradă. De asemenea, marca respectivă tinde să pătrundă masiv și în consumul femeilor.

Publicitatea pentru formatul 2-degete se face la televiziune, dimineața, vizându-se persoanele cu vârste cuprinse între 30 și 44 de ani. Copiii nu constituie o „țintă" specială. Publicitatea pentru formatul 4-degete se face prin intermediul televiziunii și al publicațiilor pentru tineret, vizându-se persoanele cu vârstă între 16 și 24 de ani. Cele două strategii de publicitate diferă între ele. Firma pune accentul pe reactualizarea imaginii mărcii KitKat, adresându-se generației mai tinere prin intermediul publicității în reviste dedicate acestora și la posturi de radio.

Acțiunile de promovare a formatului 2-degete vizează creșterea valorii și volumului vânzărilor (de exemplu, oferirea „unui baton gratuit" sau a unei reduceri de 10 penny la următoarea achiziție). Pentru formatul 4-degete, aceste acțiuni diferă, deoarece sunt vizate alte segmente (de exemplu, acordarea unei reduceri de 1 penny). Însă, anual se organizează o campanie generală de promovare a mărcii KitKat care constă în activități de promovare pe scară mare, practicarea unor prețuri speciale și accent pe recunoașterea mărcii.

Politica de preț diferă pentru cele două tipuri de KitKat. Formatul 4-degete are același preț ca și Twix, dar este mai ieftin cu 2 penny decât batonul Mars (tabelul I.12), deoarece KitKat este un „aliment ușor" și nu potolește foamea așa cum face batonul Mars. Dacă firma ar devia de la această politică, volumul vânzărilor ar scădea substanțial. Ca lider al categoriei BC, poate impune prețul într-o măsură mai mare sau mai mică. Astfel, marca Penguin are un preț mai mic cu 2 penny față de marca KitKat 2-degete. „Pentru KitKat ne propunem să menținem prin inovație fidelitatea clienților noștri și să rămânem pe poziția de lider al pieței britanice a dulciurilor", afirmă managerul mărcii, Diane Crate. S-a dovedit faptul că KitKat se bucură de o oarecare fidelitate din partea consumatorilor. Cu toate acestea, este la fel de probabil ca persoanele care cumpără KitKat 2-degete să achiziționeze și alte mărci, cum ar fi Classic, Club Orange, Penguin, Twix, Blue Riband și Gold. Conform celor afirmate de Brian Ford, managerul care se ocupă de marca KitKat 2-degete, „deși Nestlé a încercat să diferențieze cele două tipuri de KitKat prin strategii de segmentare și poziționare specifice, consumatorul nu constată nici o deosebire esențială între ele."

CONCURENȚA

Se așteaptă ca aceasta să vină din partea mărcilor mici, a mărcilor private ale detailiștilor și a celor care vor mai apărea în această țară. De asemenea, există o concurență încrucișată între sectorul ciocolatei și cel al biscuiților cu ciocolată. Cadbury a atacat segmentul deținut de Kitkat cu produsul Time Out – un baton destinat sectorului BC. Acesta a fost conceput ca un produs „de legătură" între batoanele de ciocolată, gen Twirl, și biscuiții cu ciocolată, gen KitKat. El se va vinde la concurență cu KitKat și Twix, putând să atragă o parte a cererii pentru mărcile de produse „foarte dulci", cum ar fi Spiro și Twix.

Concurența pe care o fac alți producători europeni de dulciuri s-a intensificat o dată cu dezvoltarea comercianților care practică prețuri reduse, cum ar fi Aldi sau Netto. Acest lucru ar putea duce la declanșarea unui război al prețurilor mici în sectorul comerțului general, mai ales între Kwik Save, Lo-Cost și Asda. Aldi este un caz special, deoarece importă KitKat-mini din Germania. Deși Nestlé Rowntree vinde multe din produsele proprii în pachete mini, totuși ea nu fabrică și nici nu vinde KitKat cu un asemenea format. Pe lângă faptul că îi „fură" din venituri, KitKat-ul mini comercializat de Aldi ridică și alte probleme. În primul rând, marii detailiști, ca Sainsbury și Tesco, vor să vândă și ei

KitKat-mini, cum face Aldi. În al doilea rând, biscuiții și ciocolata din care este făcut batonul KitKat în Germania sunt diferite de cele utilizate în Marea Britanie.

Pe piețele destinate exportului, formatul 4-degete se vinde mai bine decât formatul 2-degete. Și detailiștii europeni pun accentul pe comercializarea KitKat-ului mini (pe care îl importă numai Aldi). Nestlé Rowntree nu crede în reușita comercializării mărcii KitKat sub forma mini în Marea Britanie, Irlanda sau Italia, deoarece aceasta s-ar putea confunda cu formatul de KitKat 2-degete existent deja pe piață.

Firma producând la întreaga sa capacitate, problema constă în satisfacerea cererii existente pe piață. „Nu putem oferi mai mult, așa încât ne folosim de preț pentru a limita cererea și a obține maximum de profit din ceea ce producem", explică Ford. După opinia sa, acest lucru este mai ușor de realizat pentru KitKat 2-degete, deoarece este liderul categoriei BC, dar este mai greu de înfăptuit în cazul formatului 4-degete. „Acesta nu este lider în sectorul produselor de ciocolată și, deci, nu putem impune un anumit preț".

POLITICA DE MARKETING LA NIVEL EUROPEAN

Pentru a se conforma reglementărilor existente în fiecare stat european, unele varietăți de KitKat au fost produse de firma Nestlé Rowntree cu sortimente de ciocolată diferite. Deși gustul este altul, nefiind asemănător cu cel al mărcii fabricate în Germania, consumatorii nu pot spune prin ce diferă el. Conducerile numeroaselor firme producătoare de mărci Nestlé au limitat libertatea de acțiune a companiei Nestlé Rowntree în afara Marii Britanii. Raportul între prețurile practicate, să zicem, în Franța, Germania și Marea Britanie, trebuie urmărit cu atenție. În același timp, firma trebuie să-și îndeplinească obiectivele propuse pe piața internă. Strategia de marketing va fi diferită de la o marcă la alta, deoarece acestea se vând pe diverse piețe și se află în stadii diferite ale ciclului lor de viață. „Piața britanică a dulciurilor este probabil cea mai complexă din Europa", susține Robertson. „De aceea, spre exemplu, stilul de publicitate pe care firma îl folosește pentru KitKat nu poate fi aplicat fără modificări în Germania. Consumatorul german nu înțelege umorul englezesc", explică el mai departe. „Așa încât, privită din perspectiva naturii activităților firmei, Europa formează un întreg, pe când văzută din perspectiva caracteristicilor consumatorilor, ea este formată din mai multe categorii de clienți și aceasta este cea mai mare problemă".

Ambalajul utilizat pentru KitKat în Marea Britanie este diferit de cel folosit în alte țări. De aceea, produsul exportat în Germania nu are ambalajul britanic și viceversa. Produsul german este ambalat în mod obișnuit, pe când cel britanic are un ambalaj subțire, prevăzut cu o foiță pentru desfacerea lui. Deși relativ costisitor, el a fost utilizat ca răspuns la concurența timpurie făcută de firma Cadbury. Batoanele de ciocolată ale acesteia erau ambalate într-un pachet cu foiță albastră, iar pentru a se deosebi de ele, KitKat are un ambalaj argintiu străbătut de o foiță de culoare roșu-intens.

Utilizarea unui ambalaj obișnuit, mai ieftin, nu se poate impune pe piața britanică din cauza „ritualului" care însoțește consumul unui KitKat. Adeseori englezii mănâncă un baton de KitKat când iau ceaiul cu cineva. Ritualul obișnuit este următorul: se trage de foița roșie, rupându-se capătul pachetului și se introduce un deget între doi biscuiți. Se ia din pachet un baton de KitKat care se consumă, apoi altul și altul, la fel cum a făcut noul adjunct al managerului mărcii KitKat, Sonia Ng. Sarcina sa de a elabora un plan pentru marca respectivă a fost o mare încercare; și nu una din cele mai ușoare.

ÎNTREBĂRI

1. Cu ce situație se confruntă KitKat: care sunt atuurile și slăbiciunile mărcii, ocaziile favorabile și amenințările existente pe piață?
2. De ce KitKat-ul 2-degete este comercializat în mod diferit față de KitKat-ul 4-degete? Prin ce diferă cumpărătorii primului tip de produs de cumpărătorii celui de-al doilea tip? Ce diferențe se observă în modul de abordare a celor două piețe?
3. Ce efect are integrarea europeană asupra politicii de marketing a mărcii KitKat? Ce obstacole stau în calea standardizării mărcii la nivelul întregii Europe? Este indicat ca firma să treacă acum la standardizarea mărcii și a ambalării pentru continentul european?
4. Cum ați caracteriza structura organizatorică a firmei și a compartimentului său de marketing? Cum ar putea să organizeze altfel firma conducerea activităților sale atât de variate? Ce structură ați recomanda să se utilizeze?
5. Elaborați un plan pentru marca KitKat.

Notă: Numele, datele statistice și unele amănunte au fost modificate din motive comerciale.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY

PARTEA A DOUA

Cadrul activității de marketing

BOU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 4

Mediul de marketing

OBIECTIVELE CAPITOLULUI

După parcurgerea acestui capitol, ar trebui să puteți:

- Să prezentați forțele de mediu care influențează capacitatea firmei de a-și servi clientela.
- Să explicați influența pe care schimbările intervenite în cadrul mediului demografic și a celui economic o exercită asupra deciziilor de marketing.
- Să identificați principalele tendințe care se manifestă la nivelul mediului natural și tehnologic al firmei.
- Să explicați schimbările fundamentale care se petrec la nivelul mediului politic și al celui cultural.

PRELIMINARII

Unilever pierde războiul detergenților

„Doamne! Ăștia chiar au de gând să-l folosească!" Acestea au fost cuvintele pe care Nabil Sakkab, responsabilul pentru Europa cu dezvoltarea detergenților de rufe produși de compania Procter & Gamble, le-a rostit când, cu ochii experimentați de specialist, a observat nenumăratele cristale roz din detergentul pe care tocmai îl vărsase pe birou. Faptul se petrecea într-o zi de la mijlocul lunii martie a anului 1994, zi care avea să fie memorabilă pentru cele două mari companii. În cazul companiei Unilever, aceasta urma să fie începutul unui coșmar prelungit; pentru P&G, ea a reprezentat o zi a revelației – specialiștii săi descoperiseră ingredientul necunoscut utilizat de concurentul principal al firmei la fabricarea noului detergent cu putere sporită de spălare, denumit Power. Numele acestuia varia de la țară la țară; astfel, în Olanda, detergentul era comercializat sub numele de Omo Power, în Marea Britanie sub cel de Persil Power, iar în Franța era cunoscut ca Skip Power. Conform

afirmațiilor făcute de cei de la Unilever, produsul Power era cel mai revoluționar detergent de rufe creat în ultimii 15 ani. La o lună după lansarea sa în trei țări europene, vânzările de Omo Power înregistraseră niveluri neașteptat de mari. Cei de la Procter & Gamble erau neliniștiți nu doar pentru faptul că rivalii lor se descurcau mai bine decât ei, ci și pentru motivul că produsul acestora avea un neajuns capital. El conținea cristale de mangan cu rol catalizator, cunoscut sub numele de „accelerator". Deși catalizatorul sporea foarte mult puterea de curățare a detergentului, spălarea putându-se face la temperaturi mult mai mici în condițiile în care procesul de înălbire se desfășura mai rapid, el nu era „tolerat" de rufe, a căror țesătură o ataca! Acesta fusese motivul pentru care, cu zece ani înainte, specialiștii de la P&G renunțaseră să-l folosească la fabricarea detergenților proprii. Acum, aceiași specialiști erau uluiți de faptul că Unilever utilizase acest ingredient cu defecte.

„DE CE?" s-au întrebat atunci cei de la P&G. Astfel a început Marele Război al Detergenților împotriva celor de la Unilever.

Power sau nașterea unui produs nou

Lansarea detergentului Power făcea parte din strategia companiei Unilever de consolidare a poziției sale pe piața europeană a detergenților (unde vânzările atingeau anual valoarea de 6 miliarde $), dominată de multă vreme de Procter & Gamble. Ritmul scăzut al creării unor produse îmbunătățite a mărit decalajul existent între Unilever și rivalul său american. Power era al doilea produs al companiei destinat pieței detergenților cu putere de spălare mare. Nu era vorba doar de un alt produs nou, ci de un adevărat „deschizător de drumuri" în domeniul respectiv, de un real progres în privința eficienței detergenților. Pentru ca firma să reocupe poziția dominantă pe piață, produsul său trebuia să fie total diferit, atât din punctul de vedere al compoziției chimice, cât și sub aspectul utilității sale pentru cumpărător. Acest lucru s-a putut realiza prin combinarea tehnologiilor de producție cu tehnicile noi de marketing aplicate la scară europeană. Power a constituit rezultatul unei munci de creație care a durat cinci ani de zile, prevăzându-se ca lansarea produsului să se facă în 11 țări printr-o campanie de marketing fulger, fără precedent în Europa. Trebuie spus că mare parte din succesul înregistrat de acesta pe piață se datora lui Niall Fitzgerald, coordonatorul activităților de comercializare pe plan mondial a detergenților Unilever, un om extrem de capabil, energic și convingător. Redresarea situației companiei de pe piața detergenților l-ar fi putut propulsa pe acesta spre postul de președinte al firmei Unilever. Așadar, miza era foarte mare. Entuziasmul generat de succesul produselor Power în rândul conducerii superioare a companiei s-a transmis și printre membrii echipei lui Fitzgerald.

Primele semnale de alarmă

Nimeni nu aștepta cu o mai mare nerăbdare descoperirea lui Sakkab decât Ed Artzt, președintele autoritar al companiei Procter & Gamble. Poreclit „Prințul Întunericului", el își făcuse un bun renume din reacția rapidă și neîndurătoare la adresa rivalilor care amenințau interesele companiei sale. Cum și P&G lucra la crearea unui nou detergent, Ariel Future, care urma să fie lansat spre sfârșitul lui 1994, succesul produsului Power reprezenta o mare amenințare la adresa produselor actuale și viitoare ale companiei. Însă detergentul Power era rezultatul unei noutăți tehnologice despre care cei de la P&G știau că se bazează pe o formulă complet deficitară. Sakkab și colegii săi de la Centrul Tehnologic European al companiei P&G au constatat nu doar că unele țesături din bumbac și fibre sintetice se decolorau sub acțiunea detergentului respectiv, ci și că acesta producea rupturi în materialele textile spălate cu el. De asemenea, ei erau convinși că detergentul producea efecte secundare nedorite, catalizatorul rămânând în țesătură și continuând s-o distrugă chiar după spălarea ei cu un alt detergent, cu toate că testele independente efectuate ulterior n-au confirmat pe deplin această ipoteză.

Artzt era pregătit pentru următoarea mișcare. La 31 martie 1994, el s-a întâlnit cu Fitzgerald și cu alți directori ai firmei Unilever la sediul acesteia din Londra, cerându-le să retragă de pe piață noul lor detergent. Era un prim avertisment confidențial.

Răspunsul celor de la Unilever

Între specialiștii de la P&G și cei de la Unilever se stabiliseră legături tradiționale de colaborare în domeniul tehnic. Atunci când izbucneau conflicte de interese pe piață, cele două companii se atenționau una pe alta în privința neajunsurilor care caracterizau produsele lor și conlucrau la rezolvarea problemelor apărute. Dar în situația descrisă, conducerea firmei Unilever intră la bănuieli – Artzt fusese într-o misiune distructivă, cu scopul de a submina poziția ocupată pe piață de produsul Power. Fitzgerald consideră că nu este necesar să ia măsura costisitoare și umilitoare în același timp, de retragere a produsului de pe piață, mai ales că acesta fusese testat de specialiști și utilizatori (în număr de peste 60.000), timp de doi ani, fără nici un incident. Un manager de la Unilever afirma: „Am primit răspunsuri favorabile din partea consumatorilor și nimic nu ne îndeamnă să credem că există vreo problemă." Așadar, firma a ignorat avertismentul celor de la P&G.

Campania publică de discreditare dusă de P&G

Primul avertisment public la adresa firmei Unilever l-a constituit o relatare apărută în presa olandeză pe 27 aprilie 1994, în care un purtător de cuvânt al companiei P&G făcea aluzie la efectele negative ale detergentului Power asupra țesăturilor. Ca răspuns, cei de la Unilever au ținut o conferință de presă pe 29 aprilie 1994, negând afirmațiile celor de la P&G și acționând în justiție compania respectivă pentru defăimare și contrafacere a unei mărci de comerț. De asemenea, Unilever a încercat să obțină din partea tribunalului o hotărâre prin care să se interzică firmei Procter & Gamble folosirea termenului „Power" în denumirea detergenților săi. Cuvântul respectiv crea confuzie în rândurile cumpărătorilor, este adevărat, dar de data aceasta lucrurile aveau să se „murdărească" și mai rău!

Nici Unilever, nici P&G nu stăpâneau arta întreținerii relațiilor cu publicul (RP). Așa se face că ultima companie a apelat pentru prima oară la o firmă de RP – The Rowland Company, o filială a companiei Saatchi & Saatchi, care s-a dovedit a fi „mâna dreaptă" a celor de la P&G în campania lor de discreditare. Unilever a rămas nepregătită în fața atacului lansat de rivalul său. Acesta a declanșat o campanie nemiloasă, bine organizată, de publicitate defăimătoare, apelând la toate asociațiile consumatorilor din Europa, la producătorii de mașini de spălat, la detailiști și la oricine era dispus s-o asculte, aducând în sprijinul acuzațiilor dovezi tehnice amănunțite, însoțite de numeroase imagini prezentând articole de îmbrăcăminte distruse prin spălarea cu detergentul Power.

Unilever în defensivă

Până la sfârșitul lunii mai, Unilever abia a reușit să-și mențină clientela. Deși vânzările noului produs scădeau după fiecare atac lansat de P&G, compania era capabilă să le înviroreze prin publicitate și oferte speciale. Fitzgerald știa că Unilever nu se putea apăra astfel prea mult timp. El și echipa sa își dădeau seama de faptul că, înainte de toate, trebuiau să facă față criticilor celor de la P&G referitoare la efectul detergentului Power asupra țesăturilor vopsite în culori închise – critici perfect întemeiate, chiar dacă Unilever a considerat acest fapt ca fiind un caz izolat și fără nici o importanță pentru utilizatori. Cele mai mari lanțuri de supermagazine din diferite țări începeau să scoată din vânzare noul detergent, în ciuda asigurărilor date de cei de la Unilever, care negau că ar exista vreo problemă cu produsul respectiv.

Lupta continuă

Pe 3 iunie 1994, Unilever a cedat în fața oponenților săi:

- Compania a anulat acțiunea sa în instanță declanșată împotriva celor de la P&G, după ce aceștia din urmă au asigurat-o că purtătorul lor de cuvânt fusese citat greșit.
- Ea a anunțat că va schimba formula detergentului Power, reducând conținutul de accelerator cu 80%.
- P&G a trimis presei spre publicare un set de fotografii color prezentând articole de îmbrăcăminte (șorturi pentru boxeri) distruse prin spălarea cu detergentul Power, plus rezultatele testelor efectuate de șase institute. Aceste materiale au fost preluate și difuzate de publicații din întreaga Europă.

Toate aceste documente au iscat un scandal de proporții. Detergentul Power a ajuns pe prima pagină a ziarelor din mai multe țări europene. Asociațiile consumatorilor au condamnat noul produs în numeroasele rapoarte pe care le-au întocmit, iar în Suedia, partizanii mișcării ecologiste au declarat că îmbrăcămintea cetățenilor acestei țări este amenințată cu distrugerea prin spălare cu detergentul Power!

Unilever a continuat să adopte o strategie defensivă atât în relațiile cu presa, cât și în raporturile cu publicul, nereușind să dea o replică pe măsură atacurilor lansate din toate părțile.

Unilever se recunoaște învinsă

Compania a revenit pe piață cu o nouă formulă de detergent Power, retrăgându-se de pe piața unde se poziționase inițial și pătrunzând cu produsul pe un segment specializat. Ambalajul a fost modificat, astfel încât să corespundă destinației produsului: spălarea rufelor albe la temperaturi joase, folosind o cantitate mică de detergent. Firma a menținut însă pe piață și vechile produse, încercând să-i asigure pe cumpărători, prin intermediul reclamelor, că garantează siguranța noii formule Power. Dar ulterior, asociația consumatorilor din Olanda a confirmat faptul că și această formulă îmbunătățită are efecte nedorite asupra rufelor.

În vara anului 1994, detergentul Power devenise o obsesie pentru conducerile ambelor companii. Sir Michael Perry, vicepreședintele britanic, și Morris Tabaksblat, vicepreședintele olandez al companiei Unilever, au trecut la acțiune, adoptând o atitudine mai critică la adresa inițiativelor echipei care s-a ocupat de crearea produsului respectiv.

La sfârșitul lunii iulie a aceluiași an, în presa britanică au apărut mai multe reclame în care cei de la P&G criticau produsul realizat de Unilever. Într-una din ele se afirma că: „Numai Ariel [detergentul produs de Procter & Gamble] spală bine fără să vă distrugă rufele", subliniindu-se faptul că Ariel nu conține acceleratori. Într-o altă reclamă, se făcea o comparație asemănătoare între o altă marcă produsă de P&G, Fairy și Persil Power. Culmea a fost că specialiștii de la Unilever s-au plâns Asociației pentru Standarde de Publicitate (ASP) în legătură cu atacurile lansate împotriva lor prin reclamele respective. Surprinzător a fost faptul că ulterior, în decembrie 1994, ASP a acuzat compania P&G de defăimarea produsului Persil Power, pentru ca în ianuarie 1995 să adopte o atitudine mai îngăduitoare la adresa campaniei duse de această firmă.

În septembrie 1994, conducerea de la Unilever s-a hotărât să vorbească. Tabaksblat a spus: „Am greșit lansând un produs al cărui neajuns nu l-am identificat". De asemenea, el a recunoscut că testele anterioare lansării produsului n-au vizat într-o măsură corespunzătoare verificarea caracteristicilor de siguranță ale acestuia. Până în decembrie 1994, și alți directori au făcut o serie de afirmații referitoare la detergentul comercializat de compania lor: „Cred că am fost foarte entuziasmați de noul produs și nu am analizat suficient de atent părțile sale negative. S-a întâmplat ceva între cercetare și distribuție, ca urmare a dorinței noastre de a fi primii pe piață. Adoptând o tehnologie avansată, va trebui să reexaminăm toate procedurile noastre de testare."

În cele din urmă, cei de la Unilever au recunoscut faptul că fuseseră avertizaţi în legătură cu efectul distrugător pe care Power îl avea asupra ţesăturilor în comparaţie cu detergenţii mai vechi, dar că acceptaseră acest neajuns ca fiind preţul pe care trebuiau să-l plătească pentru îndepărtarea mai eficientă a petelor. De asemenea, echipa care s-a ocupat de produs a fost „luată" de valul entuziasmului, „împingând" produsul către cumpărători mai mult decât de obicei. Era evident faptul că Unilever subapreciase reacţia la care trebuia să se aştepte din partea eternului său rival. Spre sfârşitul anului, testele efectuate de organisme independente, printre care şi Asociaţia Consumatorilor din Marea Britanie, au confirmat bănuielile conform cărora Power, chiar şi în versiunea reformulată, cu un conţinut scăzut în mangan, avea neajunsuri în utilizare.

Costurile

După ce a investit 200 milioane £ în crearea, producţia şi comercializarea produselor Omo şi Persil Power, Unilever a rămas totuşi pe poziţia secundă în cadrul pieţei europene a detergenţilor, după P&G, fără să-şi îmbunătăţească situaţia în care se afla cu un an înaintea lansării acestora. Reputaţia companiei şi a mărcilor Persil şi Omo a fost serios afectată. Imaginea sa de operator de piaţă ager şi inovator a fost compromisă. Întreaga afacere a amplificat scepticismul cu care consumatorii îi privesc pe producători; aşa cum afirma un detailist, „întregul sector (al detergenţilor) este plin de reclame care promit multe şi care creează confuzie în rândul consumatorilor".

De cealaltă parte, P&G a reuşit să stopeze cursa în care fusese lansat detergentul Power, dovedindu-se a fi cel mai bun „apărător" şi aceasta datorită insistenţei cu care şi-a susţinut punctul de vedere (slavă Domnului că există concurenţă!). „Lupta de stradă" dusă de P&G împotriva companiei Unilever a contribuit însă la consolidarea imaginii sale binecunoscute, de organizaţie care acţionează fără milă pentru satisfacerea propriilor interese.

Învăţămintele

Mulţi observatori ai acestui „război al detergenţilor" au ajuns la concluzia că, în cazul produselor Power, compania Unilever se face vinovată de practici de marketing iresponsabile din punct de vedere social, plătind scump şi meritat pentru acest lucru. Din cazul prezentat de noi se desprind însă mai multe învăţăminte.

În primul rând, concurenţa pe piaţa bunurilor şi serviciilor se înăspreşte, iar firmele trebuie să se pregătească pentru a-i face faţă. În al doilea rând, conjunctura pieţei globale este mai incertă ca niciodată. Lansarea simultană a unor produse noi este riscantă. Dacă ceva nu merge bine pe o piaţă naţională, există şanse mari ca problemele să se răspândească rapid. Pentru a le rezolva cu operativitate, firma va trebui să dispună de o organizare flexibilă. În al treilea rând, firmele trebuie să fie atente la oportunităţile care apar în cadrul mediului tehnologic, valorificându-le cât mai rapid cu putinţă. Cu toate acestea, tehnologia poate fi în acelaşi timp un blestem sau o binecuvântare pentru firme. Cele care profită de inovaţiile tehnice, promovându-le ca atuuri comerciale, trebuie să-şi supună produsele unor teste riguroase, în vederea identificării principalelor neajunsuri. În caz contrar, s-ar putea ca invenţia pe care se bazează să fie un cuţit cu două tăişuri.

În al patrulea rând, este foarte importantă comunicarea cu publicul, un alt element al mediului de marketing. Firmele nu se mai pot ascunde în spatele mărcilor, trebuind să se explice, pe sine şi activităţile lor, într-un mod cât mai convingător în faţa consumatorilor şi a publicului larg.

În al cincilea rând, consumatorii au pretenţii mai mari ca oricând, iar concurenţii sunt neiertători în acţiunile lor. Atitudinea şi comportamentul primilor vor influenţa activitatea firmei în măsura în care acţiunile de marketing ale acesteia vor provoca reacţii din partea clienţilor şi concurenţilor săi. Ofertanţii care nu vor cunoaşte impactul pe care aceşti factori de mediu,

dar și alții, îl au asupra propriilor organizații vor da greș în acțiunile lor pe piață. Războiul dintre Unilever și P&G este un exemplu care nu ne face doar să punem sub semnul întrebării comportamentul și responsabilitățile sociale ale operatorilor de pe piață, ci și să tragem învățăminte referitoare la supraviețuirea unei firme în condițiile de mediu actuale extrem de aspre.

Epilog

Presa a apreciat că „războiul detergenților a întârziat schimbările preconizate a se efectua la nivelul conducerii companiei Unilever". Ascensiunea lui Fitzgerald a fost amânată pentru 1996 – în condițiile în care el mai avea multe de făcut în domeniul detergenților. În cele din urmă, Unilever a renunțat la formula cu „accelerator" și a lansat pe piața britanică, în februarie 1995, noua generație de Persil fără acceleratori.[1]

INTRODUCERE

Mediul de marketing al unei firme este format din acei agenți și forțe, altele decât cele de marketing, care influențează capacitatea conducerii compartimentului de marketing de a stabili și menține legături de afaceri profitabile cu clienții firmei. Mediul de marketing se caracterizează atât prin ocazii favorabile, cât și prin amenințări. Firmele trebuie să-și creeze sisteme informaționale și de cercetare specifice, în vederea urmăririi dinamicii mediului în care operează, adaptându-și strategiile de marketing la tendințele și evoluția acestuia.

Mediul de marketing are două componente principale: micromediul și macromediul. **Micromediul** este format din acei factori care influențează direct capacitatea firmei de servire a clientelei. Acești factori sunt: firma însăși, furnizorii, distribuitorii, clienții, concurenții și publicul. **Macromediul** este format din ansamblul factorilor sociali care acționează asupra micromediului firmei. Aceștia sunt factorii demografici, economici, naturali, tehnologici, politici și culturali. Vom analiza mai întâi micromediul firmei, după care ne vom ocupa de macromediu.

MICROMEDIUL FIRMEI

Conducerea compartimentului de marketing are sarcina de a crea oferte atractive pentru consumatorii vizați de firmă. Însă managerii de marketing nu se pot concentra pur și simplu asupra nevoilor acestor consumatori. Succesul demersului lor va fi determinat și de agenții care compun micromediul firmei, respectiv de celelalte compartimente ale acesteia: furnizorii, intermediarii, clienții, concurenții și diversele categorii de public (vezi figura 4.1).

Firma

Atunci când elaborează planurile de marketing, conducerea acestui compartiment ar trebui să țină seama și de interesele celorlalte grupuri din cadrul firmei, cum ar fi: conducerea superioară, compartimentele financiar, cercetare-dezvoltare, aprovizionare, producție și contabilitate. Toate aceste grupuri între care există o relație directă formează mediul intern

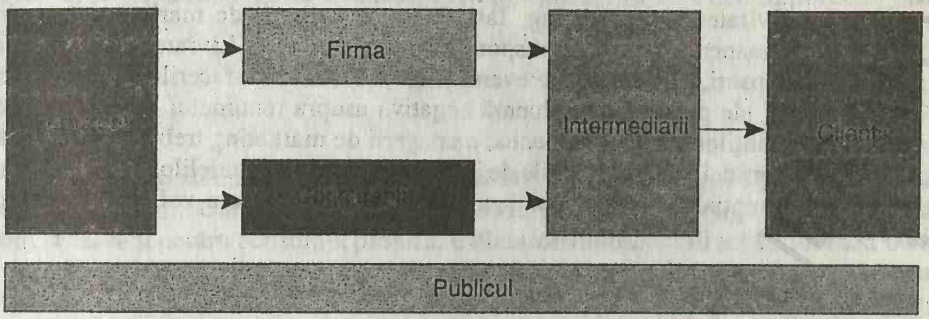


Figura 4.1 Principalii agenți care compun micromediul unei firme

al unei firme (vezi figura 4.2). Conducerea superioară stabilește misiunea, obiectivele, strategia generală și politica acesteia. Managerii de marketing trebuie să adopte decizii în concordanță cu proiectele conducerii superioare, planurile de marketing trebuind să fie aprobate de aceasta înainte de a fi puse în practică.

De asemenea, managerii de marketing trebuie să conlucreze cu celelalte compartimente ale firmei. Personalul financiar este preocupat de problema găsirii și utilizării fondurilor necesare îndeplinirii planului de marketing. Compartimentul de cercetare-dezvoltare se concentrează asupra proiectării unor produse sigure și atractive pentru consumatori. Cei de la aprovizionare se confruntă cu problema găsirii materialelor și materiilor prime necesare, în timp ce personalul productiv este răspunzător pentru fabricarea bunurilor în condițiile de calitate și cantitate cerute. Contabilitatea trebuie să măsoare veniturile și costurile, în așa fel încât cei de la marketing să știe în ce măsură realizează obiectivele propuse. Așadar, toate aceste compartimente influențează planurile și acțiunile compartimentului de marketing, precum și capacitatea sa de satisfacere efectivă și profitabilă a nevoilor consumatorilor vizați.

Furnizorii

Furnizorii sunt întreprinderi și persoane particulare care asigură resursele necesare firmei în vederea producerii bunurilor sau serviciilor sale. Situația furnizorilor poate influența în

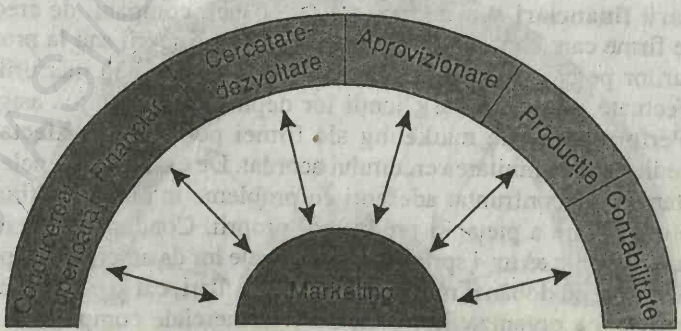


Figura 4.2 Mediul intern al unei firme

mare măsură activitatea de marketing. Iată de ce, managerii de marketing trebuie să urmărească în permanență gradul de disponibilitate al acestora. Livrarea materialelor cu întârziere sau cu lipsuri, grevele și alte evenimente pot afecta desfacerile pe termen scurt, iar pe termen lung ele pot avea o influență negativă asupra renumelui de care se bucură firma în rândul clienților săi. De asemenea, managerii de marketing trebuie să urmărească evoluția prețurilor principalelor variabile de intrare. Creșterea cheltuielilor de aprovizionare ar determina o potențială creștere a prețurilor care ar putea afecta volumul desfacerilor firmei.

Intermediarii

Intermediarii sunt firme care ajută întreprinderea să-și promoveze, vândă și distribuie produsele către consumatori. În această categorie intră comercianții, firmele de distribuție fizică, prestatorii de servicii de marketing și intermediarii financiari. **Comercianții** sunt distribuitori care ajută firma să-și găsească clienți sau să-și comercializeze produsele. Aici se cuprind angrosiștii și detaliștii, care cumpără și revând mărfurile. Alegerea comercianților și colaborarea cu ei nu sunt lucruri ușor de realizat. Producătorii nu mai au posibilitatea de a alege dintr-un număr mare de comercianți mici și independenți. În prezent, organizațiile comerciale sunt, adeseori, suficient de mari și de puternice pentru a-și impune propriile condiții și chiar pentru a-i elimina pe producători de pe marile piețe.

Firmele de distribuție fizică ajută firma să stocheze și să transfere mărfurile din punctele de origine la destinație. Depozitele execută operațiuni de stocare și protejare a mărfurilor, înaintea transferării lor la următoarea destinație. Firmele de transport sunt întreprinderi specializate în deplasarea mărfurilor dintr-un loc în altul cu ajutorul autovehiculelor, avioanelor, vapoarelor și a altor mijloace asemănătoare. O firmă va trebui să identifice cele mai bune modalități de depozitare și transport al mărfurilor, ținând seama de costul, precizia, viteza și siguranța acestora.

Prestatorii serviciilor de marketing sunt firme de cercetare, agenții de publicitate, firme de relații cu mass-media și firme de consultanță în marketing care ajută întreprinderea să aleagă și să promoveze produsele potrivite pentru fiecare piață în parte. Atunci când apelează la unul din acești prestatori, întreprinderea trebuie să țină cont de faptul că ei diferă din punct de vedere al creativității, calității, servirii și prețului pe care îl oferă. Firma trebuie să analizeze cu regularitate performanțele acestora și să renunțe la prestatorii care nu desfășoară o activitate eficientă.

Intermediarii financiari sunt reprezentați de bănci, companii de credit, societăți de asigurări și alte firme care contribuie la finanțarea întreprinderii sau la protejarea acesteia împotriva riscurilor pe care le implică achiziționarea și vânzarea mărfurilor. Majoritatea tranzacțiilor efectuate între firme și clienții lor depind de finanțarea asigurată de acești intermediari. Performanțele de marketing ale firmei pot fi serios afectate de creșterea costurilor de creditare și de limitarea creditului acordat. De exemplu, firmele mici și mijlocii din Marea Britanie s-au confruntat adeseori cu probleme în obținerea finanțării necesare activităților de dezvoltare a pieței și produselor proprii. Conducătorii acestora au acuzat sistemul financiar britanic că nu-i sprijină în inițiativele lor de afaceri. Dimpotrivă, sistemul japonez acordă credite cu dobânzi reduse atât firmelor mari, cât și celor mici, care fac parte din rețeaua neoficială a organizațiilor bancare și comerciale componente ale sistemului. Indiferent dacă se bucură sau nu de sprijin din partea sistemului financiar, firmele trebuie să fie atente la impactul acțiunilor acestuia asupra eficienței activității lor de marketing.

Iată de ce, se impune ca ele să stabilească relații durabile cu cele mai importante instituții finaciare.

Clienții

Firma trebuie să-și studieze cu atenție clientela. Din figura 4.3 putem observa că există șase categorii de clienți. **Consumatorii** sunt persoane particulare și gospodării care cumpără bunuri și servicii pentru consumul propriu. **Utilizatorii industriali** achiziționează bunuri și servicii în vederea prelucrării sau utilizării lor în procesul de producție, în timp ce **comercianții** cumpără mărfuri și servicii pentru a le revinde la un preț mai mare. În categoria **instituțiilor** intră școlile, spitalele, penitenciarele și celelalte organizații care asigură bunurile și serviciile necesare persoanelor de care se îngrijesc. **Piețele guvernamentale** sunt formate din agenții de stat care achiziționează bunuri și servicii cu scopul de a presta servicii publice sau de a le pune la dispoziția celor care au nevoie de ele. În sfârșit, **piețele internaționale** sunt formate din cumpărători din alte țări, aceștia putând fi consumatori individuali, producători, comercianți sau agenții guvernamentale. Fiecare categorie de clienți prezintă caracteristici distincte, care trebuie analizate cu atenție de către ofertant. În orice moment, firma poate trata cu unul sau mai mulți clienți ai săi; de exemplu, Unilever trebuie să comunice consumatorilor avantajele detergenților pe care-i produce și să mențină legătura cu detailiștii care stochează și comercializează aceste produse.

Concurenții

Conform concepției de marketing, pentru a avea succes, o firmă trebuie să satisfacă nevoile și dorințele consumatorilor mai bine decât concurenții săi. Astfel, operatorii de marketing nu trebuie să se limiteze la simpla lor adaptare în funcție de nevoile consumatorilor vizați, ci este necesar ca ei să-și creeze un avantaj strategic, poziționându-și ofertele în așa fel încât ele să se diferențieze net în mintea acestora de ofertele concurenților.

Nu există o strategie competitivă care să se potrivească tuturor firmelor. Fiecare va trebui să țină seama de mărimea și poziția sa în cadrul pieței, comparativ cu mărimea și

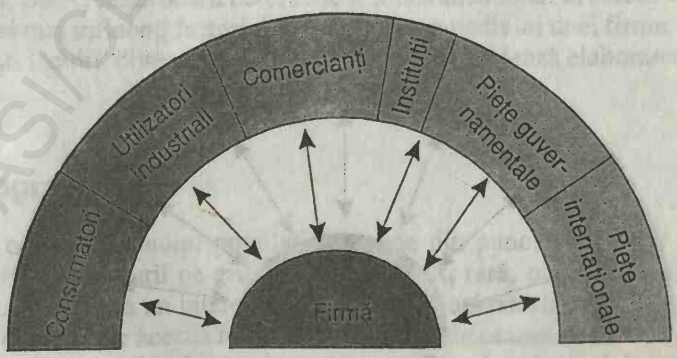


Figura 4.3 Tipurile de clienți ai unei firme

poziția concurenților săi. Firmele mari, care ocupă poziții dominante într-un anumit domeniu, pot utiliza o serie de strategii pe care firmele mici nu-și pot permite să le aplice. Însă nu este suficient să fi o firmă mare pentru că, deși există strategii pe care marile companii le pot folosi cu succes, există altele care le pot duce la eșec. Și nu trebuie uitat că firmele mici au posibilitatea de a-și crea strategii mai eficiente decât cele utilizate de firmele mari.

Categorii de public

Mediul de marketing al firmei cuprinde și diferite categorii de public. O **categorie de public** este o grupare care manifestă un interes efectiv sau potențial, ori care influențează asupra capacității unei organizații de a-și atinge obiectivele. În figura 4.4 sunt prezentate șapte categorii de public:

1. *Organismele financiare.* Acestea influențează capacitatea firmei de a obține fondurile necesare. Principalele organisme financiare sunt: băncile, societățile de investiții și acționarii.
2. *Mijloacele de informare în masă.* Sunt acele organisme care transmit informații prin intermediul ziarelor, revistelor, posturilor de radio și televiziune.
3. *Organele de stat.* Conducerea firmei trebuie să țină seama de schimbările survenite la nivelul politicii de stat. Operatorii de marketing trebuie să se consulte adeseori cu avocații asupra aspectelor referitoare la siguranța produselor, veridicitatea reclamelor etc.
4. *Organele cetățenești.* Este posibil ca deciziile de marketing ale unei firme să fie contestate de o serie de organizații ale consumatorilor, de organizațiile ecologiste, de grupări ale minorităților, precum și de alte grupuri de presiune. Compartimentul de relații publice al firmei poate contribui la menținerea legăturilor cu aceste asociații ale consumatorilor și cetățenilor.
5. *Organismele publice locale.* Orice firmă întreține legături cu organismele publice locale, cum ar fi rezidenții din vecinătatea sa și organizațiile obștești. De regulă, marile companii încredințează sarcina menținerii legăturilor cu comunitatea, participării la întruniri, informării și sprijinirii cauzelor nobile unui funcționar special desemnat în acest sens.

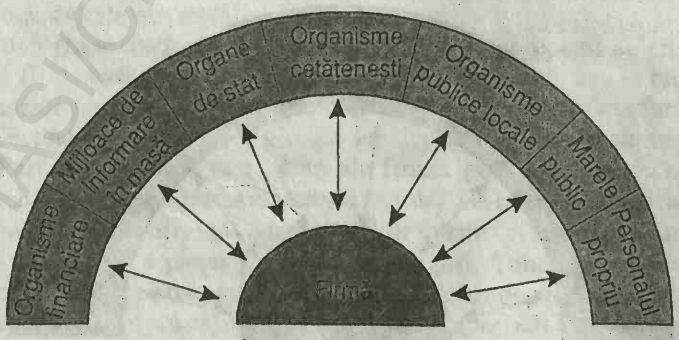


Figura 4.4 Categorii de public

6. *Marele public.* O firmă trebuie să fie permanent preocupată de atitudinea marelui public față de produsele și activitățile sale. Imaginea publică a firmei influențează volumul desfacerilor acesteia. Iată de ce, numeroase corporații investesc masiv în promovarea și consolidarea unei imagini proprii sănătoase.
7. *Personalul propriu.* În această categorie intră muncitorii, managerii, voluntarii și consiliul de conducere al firmei. Marile companii își informează și motivează personalul propriu prin intermediul buletinelor informative și al altor mijloace de aceeași natură. În clipa în care angajații sunt mulțumiți de situația lor în cadrul firmei, această atitudine pozitivă se transmite și publicului din afara organizației.

Planurile de marketing elaborate de firmă pentru aceste categorii de public pot avea caracteristici comune cu cele destinate clienților săi. Să presupunem că firma dorește să obțină o anumită reacție din partea unui organism public, cum ar fi atragerea acestuia în calitate de client, reclamă favorabilă ori donații în natură sau bani. Ea va trebui să creeze o ofertă suficient de atractivă pentru organismul respectiv, în așa fel încât acesta să reacționeze conform așteptărilor.

Firma poate realiza programe de marketing destinate clienților săi, satisfăcând în același timp nevoile anumitor categorii de public. De exemplu, Tesco, unul din marile lanțuri de magazine din Marea Britanie, a desfășurat o campanie de promovare în rândul familiilor cu copii de vârstă școlară. Consumatorii trebuiau să păstreze bonurile emise de magazine pentru cumpărăturile care depășeau valoarea de 25 £. Aceste bonuri puteau fi duse ulterior de copii la școală, aceștia având astfel posibilitatea de a obține gratuit echipamente electronice de calcul.

În prezent, organizațiile sunt supuse unei atente supravegheri din partea diferitelor categori de public. Așa cum am putut observa în cazul războiului detergenților dintre Unilever și P&G, firma trebuie să dea explicații pentru acțiunile sale unui public larg în momentul în care lucrurile nu merg cum trebuie. Cei care au nesocotit forța grupărilor serioase de interes public au primit adeseori lecții dureroase din partea acestora (vezi secțiunea „4.1 Marketingul în lume").

MACROMEDIUL FIRMEI

Firma operează, alături de toți ceilalți agenți economici, sub influența unor factori componenți ai macromediului, care creează ocazii favorabile și ridică amenințări la adresa sa. În figura 4.5 sunt prezentați cei mai influenți factori din cadrul macromediului unei firme. În continuare, vom analiza acești factori, observând modul în care ei influențează elaborarea planurilor de marketing.

Mediul demografic

Demografia se ocupă cu studiul populației umane din punct de vedere al numărului, densității, localizării, structurii pe grupe de vârstă, sex, rasă, ocupație și al altor criterii. Mediul demografic prezintă un interes deosebit pentru operatorii de pe piață, deoarece el este compus din oameni, iar aceștia formează piața. În cele ce urmează, vom discuta despre cele mai importante caracteristici și tendințe demografice ale principalelor piețe mondiale.

4.1 MARKETINGUL ÎN LUME

În numele taurului

Firma olandeză Nutricia, producătoare de alimente pentru sugari, investește masiv în cercetarea biotehnologică. De curând, ea s-a asociat cu filiala olandeză a unei firme americane de profil, GenPharm International, în încercarea de a obține lapte de vacă pe cale genetică. Problemele au început să apară după ce a fost introdusă o genă umană în materialul genetic al unui taur, numit Herman. Specialiștii celor două firme sperau astfel că laptele produs de vacile descendente din acesta va avea un conținut ridicat în lactoferină, substanță care se găsește în mod normal în laptele uman. Însă Societatea Olandeză pentru Protecția Animalelor (SOPA) a declanșat o campanie împotriva acestei inițiative. În prima serie de afișe, era prezentată o vacă cu ochi strălucitori, iar alături de ea se putea citi întrebarea: „Va avea curând păr blond și ochi albaștri?" A doua serie de afișe prezenta o femeie ai cărei sâni aveau fiecare două rânduri de mameloane.

Guvernul olandez, care introdusese reglementări stricte în privința manipulării genetice a animalelor, a permis în mod excepțional specialiștilor de la Nutricia să continue cercetările, aceștia susținând că producția pe scară largă a lactoferinei are exclusiv o importanță medicală. Cei de la SOPA au afirmat însă că proiectul în cauză urmărește un obiectiv pur comercial, acela al producerii pe scară industrială a unui articol echivalent cu laptele matern, fapt care ar putea avea consecințe nefaste asupra situației animalelor. Jasper Franse, unul din purtătorii de cuvânt ai firmei Nutricia, a declarat: „Când ne-a fost prezentat proiectul în urmă cu patru ani, nu am crezut că vom da naștere la controverse. Acum suntem nevoiți să continuăm investițiile în tehnologie. Dar în conjunctura actuală, dacă ar primi o ofertă asemănătoare, probabil că firma noastră ar prefera s-o respingă."

Proiectul a trebuit să fie abandonat. Pierderile suferite de Nutricia au fost de circa 4 milioane de guldeni olandezi (2,4 milioane $), conducerea acesteia declarând că va fi mai atentă, pe viitor, când va avea astfel de inițiative. Reprezentanții grupurilor de presiune din Olanda afirmă că intervenția lor i-a speriat pe investitori, determinându-i să nu se mai aventureze în domeniul delicat și controversat al biotehnologiei moderne, respectiv al modificării genetice a animalelor, cum a fost cazul prezentat de noi. Conform părerilor unui purtător de cuvânt al NIABA, un grup care reprezintă industria alimentară olandeză în problemele cercetării biotehnologice, firmele din această ramură industrială ar investi de 2-3 ori mai mult în domeniul respectiv dacă nu s-ar teme de asemenea reacții de împotrivire. El a mai adăugat că „este posibil ca mișcarea de protecție a animalelor și grupurile de presiune să nu constituie o parte reprezentativă a opiniei publice, dar este știut faptul că tacticile lor de șantajare au funcționat dintotdeauna. Orice firmă care ignoră semnalele lansate de acestea riscă foarte mult."

Potrivit actualelor reglementări din Olanda privitoare la „noile alimente", firmele care doresc să comercializeze un produs complet nou trebuie, mai întâi, să-și prezinte proiectele în fața autorităților, care le vor supune unui lung șir de teste de siguranță. Luând-o înaintea legislației naționale și europene, unele companii olandeze au adoptat norme proprii în legătură cu dezvoltarea biotehnologică, evitând astfel păgubitoarele reacții de împotrivire. Așa cum reiese din afacerea Nutricia, atât investitorii, cât și firmele europene sunt obligate să-și actualizeze normele etice după care-și desfășoară activitatea.

Sursa: Adaptare după Barbara Smith, "Herman the Bull scares off Dutch research pioneers", *The European* (22-28 iul. 1994), 25.

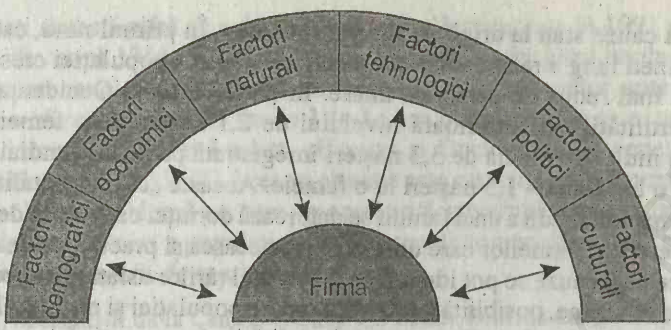


Figura 4.5 Factorii care formează macromediul firmei

Numărul populației și tendința sa de creștere

Pentru orice piață geografică, numărul populației și tendințele de creștere ale acesteia pot servi la determinarea potențialului de ansamblu al unei game largi de bunuri și servicii. Adeseori, când vorbim de piața „celor trei" ne referim la pieţele S.U.A., Japoniei și Europei. Uniunea Europeană (UE), împreună cu statele membre ale Asociației Europene a Liberului Schimb (AELS), are o populație de circa 370 milioane de locuitori. Dacă adăugăm la aceasta cei 120 milioane de locuitori ai Europei de Est și cei 280 milioane de locuitori din fostele țări sovietice, observăm că piața europeană pe ansamblu este mult superioară, ca dimensiune, pieței Asociației Nord-Americane a Liberului Schimb, formată din S.U.A., Canada și Mexic, cu o populație totală de 370 milioane de locuitori, și Japoniei, care are o populație de 128 milioane de locuitori. De asemenea, firmele consideră China, țară cu peste 1,2 miliarde de locuitori, ca o piață în creștere al cărei potențial va putea fi valorificat.

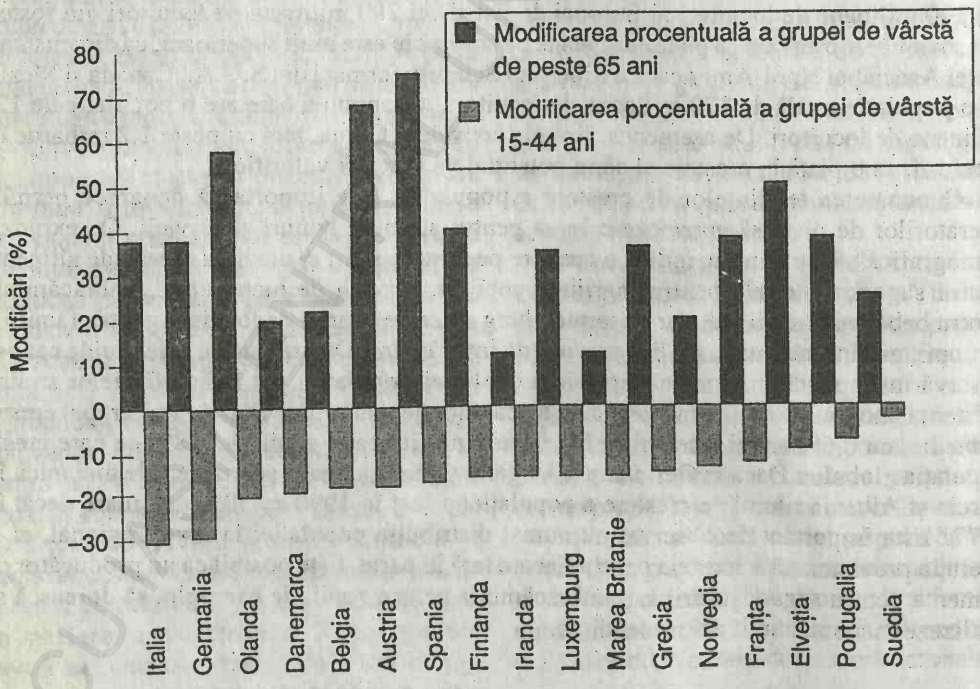
Cunoașterea tendințelor de creștere a populației este importantă deoarece permite operatorilor de piață să aprecieze cererea pentru anumite bunuri și servicii. O „explozie demografică", de exemplu, indică o creștere pe termen scurt și mediu a cererii de alimente pentru sugari, materiale pentru îngrijirea copiilor, servicii de maternitate, îmbrăcăminte pentru bebeluși, jucării etc., iar pe termen lung o cerere sporită de locuințe pentru familiile cu copii, mașini mai mari, școli și servicii de învățământ. De asemenea, diferențele care se observă între pieţele naționale în privința evoluției populației pot indica firmelor străine existența unor posibilități de valorificare a ocaziilor de marketing. Populația Europei crește, în medie, cu 0,6% anual, acest ritm fiind mult inferior ratei medii de 1,8% cu care crește populația globului. Dacă în Germania și Ungaria se înregistrează sporurile cele mai mici, în Turcia și Albania ritmul de creștere a populației a fost în 1990 cu 30% mai mare decât în 1977.[2] Este important de observat nu numai distribuția populației la nivel regional, ci și evoluția previzionată a acesteia pentru fiecare țară în parte. Este posibil ca un producător de alimente pentru sugari, jucării sau îmbrăcăminte pentru copii, de exemplu, să dorească să analizeze mai amănunțit aceste tendințe.

Structura dinamică a populației pe grupe de vârstă

Cel mai semnificativ fenomen demografic petrecut în Europa, S.U.A. și țările asiatice dezvoltate îl constituie modificarea structurii populației pe grupe de vârstă. În toate aceste regiuni populația îmbătrânește, pentru următorii cincizeci de ani prevăzându-se o înrăutățire

a situației. Două cauze stau la originea acestui fenomen. În primul rând, este vorba despre o scădere pe termen lung a ratei natalității, media de vârstă a populației crescând ca urmare a numărului tot mai redus de persoane tinere. În țările Europei Occidentale, cu excepția Irlandei, rata fertilității este inferioară nivelului de 2,1 nașteri la o femeie înregistrat în S.U.A., fiind cu mult sub media de 3,3 nașteri înregistrată pe plan mondial. Cea mai mică rată a fertilității o are Italia – 1,3 nașteri la o femeie. Această „criză a natalității" care a dus la scăderea dimensiunii medii a unei familii se datorează dorinței oamenilor de a-și îmbunătăți nivelul de trai personal, femeilor care doresc să muncească și practicilor de control eficient al nașterilor. Aceleași cauze se pot identifica și în cazul țărilor asiatice dezvoltate: creșterea populației active feminine, posibilitățile de deplasare a populației și mijloacele de contracepție disponibile pe scară largă au făcut ca rata natalității să se mențină la un nivel redus. În ultimele două decenii, rata fertilității a scăzut constant în Japonia, Singapore, Coreea de Sud și Hong Kong, fiind inferioară mediei de 2,1 nașteri înregistrată în America. Scăderea dramatică a ratei natalității în Singapore în perioada anilor '70 a determinat chiar guvernul acestei țări să desfășoare campanii speciale pentru a convinge femeile active să aducă pe lume copii!

În al doilea rând, cu cât crește speranța de viață, cu atât numărul persoanelor vârstnice este mai mare (figura 4.6), fapt care contribuie la creșterea mediei de vârstă a populației. În jurul anului 2031, 38% din populația Marii Britanii va fi formată din persoane de peste 50



Sursa: Comisiile naționale pentru statistică

Figura 4.6 Fenomenul de îmbătrânire a populației europene: previziunea ratelor de creștere până în anul 2020

de ani. Comparați această cifră cu cele 32 de procente înregistrate în 1991 și cu cele numai 28 de procente din anul 1951. În Germania se așteaptă ca, în jurul anului 2031, raportul dintre numărul persoanelor de peste 65 de ani și cel al persoanelor apte de muncă (sau *raportul de dependență*) să nu mai fie de 1 la 1. Așa cum sugestiv se exprima istoricul și specialistul în demografie Peter Laslett, „Europa și Occidentul, în general, îmbătrânesc fără să mai poată întineri vreodată". Aceeași situație este caracteristică și pentru țările asiatice dezvoltate. Principala problemă cu care se confruntă guvernul japonez pe termen lung o reprezintă rapida îmbătrânire a populației țării.[3] Acest fenomen demografic are o deosebită importanță pentru managerii de marketing:

> De exemplu, specialiștii de la Centrul Henley din Marea Britanie atrag atenția asupra apariției unei noi categorii de persoane de vârsta a treia. Acestea vor avea vârsta cuprinsă între 50 și 75 de ani, vor dispune de mai mult timp liber, de mai mulți bani și vor avea cerințe mai mari decât generația anterioară, fiind educate în spiritul competiției și autorealizării. În categoria menționată vor intra persoanele care acum au în jur de 40 de ani și care, pe viitor, vor forma prima mare clasă de oameni ai „timpului liber". Spre deosebire de generațiile precedente, educate într-un spirit de modestie și simplitate, noua generație de vârsta a treia a părăsit băncile școlii în anii '60, adică în era avântului economic și a creșterii posibilităților de realizare în plan personal. Acest fapt a determinat creșterea numărului „persoanelor mature" din Europa Occidentală. Fenomenul respectiv a putut fi observat deja în S.U.A., unde explozia demografică din perioada postbelică a avut loc cu zece ani mai devreme decât în Europa. Creșterea bruscă a populației americane a cauzat o schimbare profundă în structura pe grupe de vârstă a acesteia. O dată cu îmbătrânirea celor 75 milioane de persoane născute în anii exploziei demografice, media de vârstă a populației americane crește, sporind așadar și numărul „persoanelor mature". Asociația Americană a Pensionarilor, care are 37 milioane de membri, reprezintă o grupare extrem de puternică și, în același timp, o importantă piață pentru bunurile și serviciile destinate petrecerii timpului liber și cele educative. Conform studiului efectuat de Centrul Henley, acești consumatori dinamici care dispun simultan de timp și de bani, ar trebui deja să constituie ținta preferată a firmelor din „industria timpului liber". Analizele efectuate asupra utilizării timpului de către o persoană arată că noua generație britanică „de vârsta a treia" se implică deja într-o măsură mai mare decât persoanele tinere în activități specifice de petrecere a timpului liber – lungi călătorii prin țară, vacanțe scurte, vizitarea unor muzee și obiective istorice. De asemenea, aceste persoane și-au „prins din urmă" copiii, în sensul că practică sporturi de echipă, înoată și frecventează centrele de cultură fizică, merg la cinematograf și urmează cursuri serale. Rata participării la astfel de activități a persoanelor cu vârsta cuprinsă între 45 și 59 de ani a crescut foarte mult începând cu anul 1986.[4]

Familia dinamică

În ultima vreme, noțiunea de familie ideală, formată din tată, mamă și doi copii, și-a cam pierdut actualitatea. Oamenii se căsătoresc tot mai târziu și au tot mai puțini copii. Deși între diverse țări pot exista unele diferențe în această privință, tendința generală care se observă este aceea a scăderii numărului de familii cu copii. De fapt, cea mai mare pondere în totalul familiilor o au cuplurile ai căror copii au toți peste 18 ani. Tendințe asemănătoare se constată și în cazul țărilor asiatice bogate, cum ar fi Singapore, Japonia și Hong Kong.

De asemenea, se înregistrează o creștere a numărului mamelor active. Ofertanții de bunuri și servicii, începând de la mașini, polițe de asigurare, excursii și până la servicii financiare, își orientează tot mai mult activitățile de publicitate spre femeile active. Ca urmare a schimbării valorilor și rolurilor tradiționale ale soțului și soției în cadrul unei

familii, bărbatul efectuând în prezent mai multe operațiuni casnice, cum ar fi mersul la cumpărături și îngrijirea copiilor, ofertanții de produse alimentare și aparate electrocasnice își îndreaptă tot mai mult atenția către această categorie de consumatori.

În sfârșit, se observă o creștere a numărului persoanelor necăsătorite. Mulți tineri părăsesc locuința părintească, mutându-se în apartamente. Unii adulți preferă să trăiască fără a se căsători, iar alții – văduvi sau divorțați – locuiesc singuri. În jurul anului 2000, ponderea cea mai mare în totalul gospodăriilor o vor avea cuplurile necăsătorite, celibatarii și familiile cu un singur părinte, adică acea categorie a gospodăriilor care, în prezent, înregistrează cea mai rapidă creștere. În cazul Suediei, de exemplu, gospodăriile formate dintr-o singură persoană reprezintă în prezent 40% din total. Din figura 4.7 se poate observa că între 1981 și 1991 a existat o tendință de creștere a numărului persoanelor necăsătorite. Situația se prezintă aproximativ la fel și în S.U.A., unde se estimează că în anul 2000 ponderea acestor persoane în totalul gospodăriilor va fi de 47%. Ele au nevoi speciale, cum ar fi: apartamente mai mici, aparate electrocasnice, mobilă și articole sanitare mai ieftine și de dimensiuni reduse, produse alimentare ambalate în pachete de dimensiuni reduse.[5]

Numărul tot mai mare de persoane instruite

Pe măsura dezvoltării țărilor din Europa de Est și Asia, se speră ca investițiile făcute în sistemul de învățământ să sporească. Proporția persoanelor care beneficiază de pregătire în școli va crește, ceea ce va face ca populația, în ansamblu ei, să fie mai bine instruită. Acest lucru va determina creșterea cererii pentru produse de calitate superioară, cărți, reviste și excursii.

În multe țări cu economie dezvoltată, forța de muncă se orientează tot mai mult spre domenii care necesită munca intelectuală. Cele mai mari creșteri de personal se înregistrează în următoarele sectoare de activitate: informatică, inginerie, știință, medicină, asistență socială, comerț, secretariat, construcții, frigotehnică, ocrotirea sănătății, servicii personale și protecție.[6]

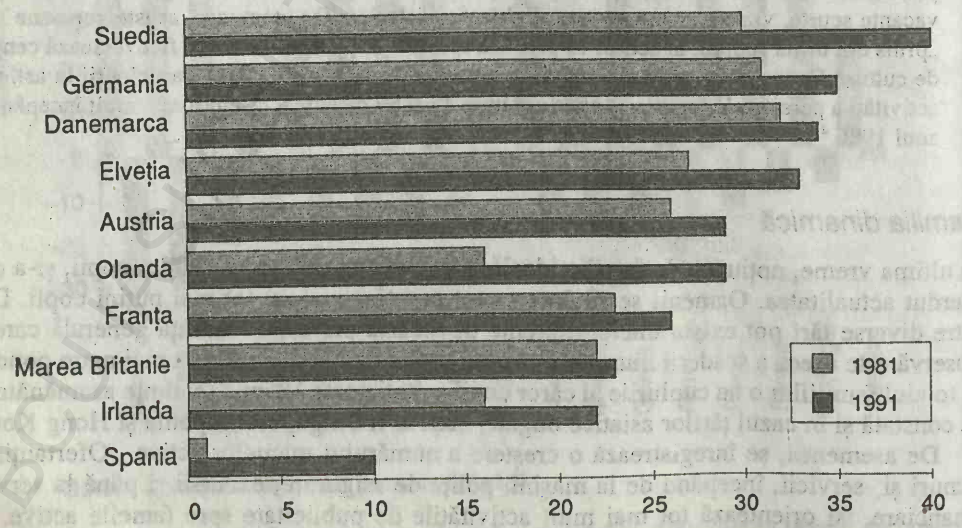


Figura 4.7 Creșterea numărului gospodăriilor formate dintr-o singură persoană

Creșterea diversității

La sfârșitul anilor '80 și începutul anilor '90 a avut loc o intensificare a mișcărilor de integrare europeană. În prezent, UE cuprinde 15 state membre: Franța, Luxemburg, Italia, Germania reunificată, Olanda, Belgia, Danemarca, Irlanda, Marea Britanie, Grecia, Spania, Portugalia și, din ianuarie 1995, Suedia, Austria și Finlanda. Programul de lărgire a Uniunii se află în continuare în prim-planul atenției politicienilor. Țările central și est-europene, inclusiv fostele state sovietice, doresc să adere la UE, ceea ce pe termen lung ar putea deveni un fapt realizabil.

În forma sa actuală, precum și în cea rezultată dintr-o potențială extindere, UE reprezintă o piață foarte tentantă pentru ofertanții interni și internaționali. Despre aspectele referitoare la marketingul internațional vom discuta mai amănunțit în capitolul 5. În general, firmele care operează la nivelul întregii piețe a UE trebuie să țină seama de marea diversitate de situații ce pot apărea într-un stat membru sau altul. Procesul de unificare europeană presupune armonizarea legilor și reglementărilor referitoare la practicile de afaceri utilizate în cadrul Uniunii. Mulți specialiști sunt de părere că, în urma creării pieței europene unice, gusturile consumatorilor se vor uniformiza. Marile agenții de publicitate, cum ar fi Saatchi & Saatchi și Young and Rubicam, au susținut cu tărie ideea „euro-consumatorului". Totuși, trebuie spus că nevoile, valorile, convingerile, obiceiurile și stilurile de viață ale consumatorilor diferă de la țară la țară, în aceeași măsură în care diferă puterea de cumpărare și deprinderile de consum. Se impune ca firmele să identifice diferențele existente la nivel național și regional, aplicând strategii de marketing adecvate unor situații atât de variate. Strategiile paneuropene ar putea fi utilizate mai eficient în țările în care consumatorii au valori culturale și gusturi comune pentru anumite bunuri și servicii. De exemplu, comercializarea la scară internațională a unor articole care se adresează unui număr mic de persoane cu aceleași sisteme de valori, respectiv snobilor în cazul ceasurilor Rolex sau al bijuteriilor Cartier, ori achiziționarea unor articole de modă de înaltă clasă, cum ar fi ceasurile Swatch și îmbrăcămintea Benetton, destinate satisfacerii gusturilor noii generații de tineri, pot face obiectul unei strategii paneuropene de marketing sau publicitate. Dar în cazul majorității piețelor, s-a constatat că dictonul „văzut, probat, vândut" nu mai este actual, firmele adoptând o strategie mai eficientă, cea a creării de produse adaptate la nevoile diferitelor categorii de consumatori. Chiar și Coca-Cola, o mare susținătoare a globalizării activității firmelor, își adaptează distribuția băuturilor răcoritoare în conformitate cu situația existentă la nivelul fiecărei piețe în parte. Cea mai cunoscută bere din Franța, Kronenbourg, se vinde pe baza asocierii sale cu imagini tipic franțuzești, cum ar fi cafenelele, bulevardele și automobilele Citroen. În Marea Britanie, Kronenbourg este prezentată ca o băutură pe gustul consumatorilor din categoria „yuppie".* La fel, Unilever își adaptează reclamele pentru spray-ul Impulse pe care-l produce. În reclama britanică, un tânăr chipeș aflându-se în preajma unei tinere și simțind mirosul parfumului respectiv se prezintă acesteia, oferindu-i un buchet de flori. În versiunea italiană, Romeo îi oferă domnișoarei un trandafir. Astăzi, tot mai mulți specialiști sunt preocupați de problema euroconsumatorului: este el un mit sau o realitate? Operatorii de marketing trebuie să aibă în vedere principalul aspect al activității de marketing, care se referă la identificarea și satisfacerea nevoilor consumatorilor. Uniformizarea stilurilor de viață, a obiceiurilor și a gusturilor acestora nu înseamnă întotdeauna și uniformizarea nevoilor. Europa rămâne un amestec de culturi și sisteme,

* *Yuppie* – prescurtarea cuvintelor „young urban professional" care desemnează o persoană tânără, specializată într-un anumit domeniu și cu un trai prosper (n. trad.).

care prezintă pentru ofertanți un potențial de piață imens. Deși factorii sociali și demografici, precum și strategiile de marketing ale companiilor multinaționale producătoare de bunuri de consum se pot combina în așa fel încât ele să determine o mai mare apropiere între stilurile de viață ale națiunilor Europei (și ale națiunilor asiatice bogate), firmele care nu țin seama de diversitate trebuie să elaboreze și să aplice cu multă atenție strategiile paneuropene.[7] Dar despre aceasta vom vorbi mai pe larg în capitolul următor.

Am putea lua ca exemplu în analiza noastră federația Statelor Unite ale Americii. În acest adevărat „creuzet" al națiunilor și culturilor s-au amestecat grupuri de oameni cu trăsături din cele mai diverse pentru a forma astfel o entitate omogenă. Dar sunt tot mai multe semne care arată că procesul de omogenizare nu a avut loc. Federația pare a fi devenit mai degrabă o „salatieră" decât un „creuzet", grupurile de oameni amestecându-se fără ca deosebirile dintre ele să dispară. Acest fenomen se explică prin păstrarea și punerea în valoare a diferențelor de ordin etnic și cultural dintre membrii societății americane.

În prezent, America este considerată a fi o piață eterogenă și nu una omogenă. Multe firme practică ceea ce este cunoscut sub numele de „micromarketing", împărțind piața după anumite criterii (geografice, etnice ș.a.) și adresându-se unor categorii specifice de consumatori. Așa de pildă, firma Cadbury Schweppes își distribuie băuturile răcoritoare în S.U.A. printr-o rețea formată din 150 de unități, care utilizează fiecare o strategie de promovare diferită, în funcție de diferențele existente între categoriile de consumatori vizate. De asemenea, operatorii de marketing și agențiile de publicitate care lucrează pentru aceștia acordă o atenție specială celor 23 de milioane de consumatori hispanici care există în S.U.A.[8]

Mediul economic

Piața presupune existența unor persoane cu putere de cumpărare. Factorii care influențează această putere de cumpărare și structura cheltuielilor unui consumator formează **mediul economic.** Operatorii de marketing trebuie să fie atenți la următoarele tendințe care se manifestă în cadrul acestui mediu:

Repartiția venitului și modificarea puterii de cumpărare

Progresele înregistrate pe plan mondial în domeniul tehnologiei și al comunicațiilor au determinat o deplasare a puterii economice dinspre Vest (America de Nord și Europa Occidentală) către Est (statele aflate în plin avânt economic). Statisticile oficiale arată că venitul pe cap de locuitor al unor țări ca Singapore și Coreea de Sud va fi superior celui înregistrat în S.U.A. În prezent, veniturile populației din Singapore se apropie de valoarea medie a veniturilor populației Europei Occidentale. Previziunile arată că puterea economică a Europei va scădea. Considerând că ritmul anual de creștere înregistrat în S.U.A. și Europa va fi de 2,5%, iar în Asia – luată pe ansamblu – de 6%, ponderea țărilor asiatice în curs de dezvoltare, inclusiv China și India, în totalul produsului intern brut (PIB) obținut la nivel mondial ar putea crește de la 18%, cât era în 1990, la 28% în 2010. Ponderea Europei Occidentale va scădea de la 22% la 17%, iar cea a S.U.A. de la 23% la 18%.[9] Reducerea decalajului existent între economiile occidentale dezvoltate și cele asiatice aflate în plin avânt, în ceea ce privește bunăstarea și nivelul de trai, are o deosebită importanță pentru firmele care operează pe piața internațională. Ele trebuie să determine modul în care veniturile tot mai mari ale populației se transformă într-o putere de cumpărare superioară. Este de

așteptat ca acei consumatori care au cea mai mare putere de cumpărare să aparțină categoriilor socio-economice superioare, structura cheltuielilor acestora fiind mai puțin supusă influențelor economice negative decât cea a categoriilor cu venituri inferioare. Iată de ce, operatorii de marketing trebuie să stabilească forma *repartiției venitului* pe categorii de populație. Pătura economică *superioară* a unei societăți este formată din consumatorii produselor de lux, *pătura de mijloc* cuprinde consumatorii care-și cheltuiesc veniturile într-un mod mai chibzuit, dar care-și pot permite să achiziționeze din când în când mărfuri de lux, în timp ce consumatorii din pătura *inferioară* își pot satisface numai nevoile de bază – referitoare la hrană, îmbrăcăminte și adăpost. În unele țări, există o așa-numită clasă *a defavorizaților*, formată din persoane care trăiesc permanent din ajutorul acordat de stat, nivelul lor de trai situându-se sub limita sărăciei. Aceste persoane au o putere mică de cumpărare, ele străduindu-se de cele mai multe ori să-și procure bunurile de primă necesitate.

Atunci când puterea de cumpărare a consumatorului se reduce, așa cum se întâmplă în perioadele de criză economică, principalul criteriu de achiziționare a produselor devine *valoarea* acestora. Spre deosebire de perioadele de avânt economic, când oamenii sunt pur și simplu cuprinși de febra consumului, în vremurile mai grele operatorii de marketing trebuie să practice un *marketing orientat spre valoare*, pentru a-i atrage și a-i păstra în calitate de clienți pe consumatorii sensibili la preț.[10]

În loc să ofere bunuri de calitate superioară la un preț ridicat, sau să renunțe la calitate pentru a oferi produse ieftine, ei vor trebui să caute o modalitate de a oferi mărfuri de valoare superioară unor consumatori mai atenți cu banii pe care-i cheltuiesc. De fapt, ei vor trebui să găsească cea mai bună combinație între calitatea produselor și servirea corespunzătoare la un preț acceptabil.[11]

Modificarea structurii cheltuielilor consumatorilor

În tabelul 4.1 puteți observa modul în care diferă cheltuielile pe care consumatorii europeni le fac în vederea achiziționării diferitelor produse. În general, cheltuielile pe care le efectuează gospodăriile pentru procurarea bunurilor și serviciilor de primă necesitate tind să varieze ca mărime, ponderea cea mai mare în totalul acestora având-o cheltuielile cu procurarea hranei, cheltuielile gospodărești și cele cu transportul. De asemenea, operatorii de marketing doresc să identifice modul în care variază structura cheltuielilor consumatorilor pentru diferite niveluri ale venitului. Câteva din particularitățile desprinse din această analiză au fost observate în urmă cu un secol de Ernst Engel, care a studiat modificările survenite în structura cheltuielilor unei persoane ca urmare a creșterii venitului. El a constatat că, pe măsură ce venitul unei familii crește, ponderea cheltuielilor pentru procurarea hranei scade, cea a cheltuielilor gospodărești rămâne constantă (cu excepția celor cu încălzirea locuinței, energia electrică și alte servicii publice, care scad), iar ponderea cheltuielilor cu altă destinație, precum și a economiilor crește. Valabilitatea **legilor lui Engel** a fost, în general, confirmată de studiile ulterioare.

Schimbările suferite de principalele variabile ale activității economice, cum ar fi venitul, costul vieții, ratele dobânzilor, structura economiilor și a creditelor contractate, au o mare influență asupra conjuncturii pieței. Firmele apelează la previziunea economică pentru a ține sub observație aceste variabile. Ele nu trebuie să cadă victimă recesiunilor economice și nici să fie prinse nepregătite de avântul care urmează acestora. Printr-o supraveghere atentă a mediului economic, firmele vor putea profita de pe urma schimbărilor apărute în cadrul acestuia.

TABELUL 4.1 *Structura cheltuielilor de consum pe categorii de produse, în 1990 (%)*

	Produse alimentare	Băuturi alcoolice	Băuturi nealcoolice	Tutun	Îmbrăcăminte	Încălțăminte
Membrii UE						
Austria	16,8	2,3	0,7	1,9	8,8	2,3
Belgia	16,0	2,8	1,0	1,4	4,9	1,0
Danemarca	14,8	3,1	0,6	2,9	4,7	0,7
Finlanda	16,6	3,3	0,5	1,7	4,1	0,8
Franța	15,1	1,9	0,5	1,0	5,5	1,1
Germania de Est	25,4	10,0	1,5	3,8	10,2	2,3
Germania de Vest	17,3	2,3	0,6	1,7	7,5	1,6
Grecia	41,8	2,2	1,0	2,5	6,4	0,8
Irlanda	22,3	12,1	1,5	4,9	5,1	1,3
Italia	18,8	1,2	0,4	1,6	6,8	2,0
Luxemburg	13,7	1,4	0,6	4,7	5,6	0,6
Olanda	15,1	1,1	0,4	1,8	5,0	1,7
Portugalia	34,6	1,5	0,2	1,3	5,3	1,5
Spania	24,4	1,1	0,4	1,3	5,3	1,5
Suedia	15,2	2,7	0,4	1,9	5,4	1,0
Marea Britanie	11,1	6,3	1,0	2,6	4,9	1,0
Membrii AELS						
Islanda	29,0	2,1	0,5	2,4	8,5	
Liechtenstein	11,5	6,0	1,1	2,0	6,1	1,0
Norvegia	18,4	3,4	1,1	2,3	6,2	1,3
Elveția	19,2	4,7	0,8	1,6	3,9	0,9
Europa de Est						
Albania	24,0	5,0	1,8	2,2	12,4	1,4
Bulgaria	18,7	11,6	1,0	2,6	7,4	2,6
Cehoslovacia	29,9	9,5	1,9	5,8	6,3	1,4
Ungaria	26,2	9,5	2,5	2,1	6,9	1,2
Polonia	25,1	11,2		1,7	8,1	1,6
România	22,7	6,4	1,8	2,3	7,9	2,1
U.R.S.S.	27,8	12,2	0,9	2,4	15,6	3,6
Iugoslavia	47,2	3,6	1,0	2,0	8,5	2,0
Altele						
Cipru	19,7	1,4	1,3	1,3	14,8	1,1
Gibraltar	31,0	1,1		1,0	9,8	2,0
Malta	26,1	4,5	3,7	3,4	8,1	2,2
Monaco	17,7	2,3	0,5	1,3	7,2	1,6
Turcia	32,9	1,2	2,7	9,5	4,7	1,8

Sursa: estimări National Accounts/Euromonitor.

Constr. civile	Combustibili casnici	Gospodărie	Sănătate	Transport	Comunicații	Timp liber	Altele	Total
17,8	5,8	7,5	5,2	14,5	1,9	5,9	8,8	100,0
12,1	4,2	12,4	11,2	11,8	1,0	10,2	10,0	100,0
19,7	6,3	6,7	1,7	13,8	1,3	9,3	14,4	100,0
14,3	3,4	7,1	3,6	15,9		9,5	19,2	100,0
12,2	6,8	8,2	9,3	14,8	2,1	7,4	14,1	100,0
1,5	0,8	12,1	4,0	2,0		6,2	20,2	100,0
15,6	4,1	9,8	5,2	15,0	1,7	10,5	7,2	100,0
10,3	3,2	8,3	3,1	9,9	1,7	4,0	4,7	100,0
5,3	5,4	7,1	1,5	10,0	1,3	9,9	12,3	100,0
10,6	3,8	8,9	6,4	11,9	1,1	9,2	17,2	100,0
11,9	7,5	8,5	6,7	16,4		3,0	19,5	100,0
11,7	5,5	8,0	12,2	9,7	1,3	9,9	16,6	100,0
8,9		6,2	3,0	11,0	3,0	2,4	21,5	100,0
12,6	3,1	6,8	3,8	12,5	1,0	5,7	20,6	100,0
17,6	4,0	6,3	1,6	16,8		7,2	19,8	100,0
10,2	3,2	5,3	1,2	12,8	1,5	8,4	30,4	100,0
10,9		11,4	6,7	8,8		9,0	10,8	100,0
18,3	3,6	6,0	12,6	11,8		14,0	5,9	100,0
12,2	7,0	7,0	4,1	12,5	1,8	9,2	13,5	100,0
13,5	4,5	5,0	11,2	11,3		9,9	13,4	100,0
4,8	4,0	9,8	3,6	6,9		5,2	18,9	100,0
2,0	2,6	14,0	3,0	8,3		6,9	19,2	100,0
3,1	3,2	16,2	6,7	8,6		4,6	2,7	100,0
4,8	2,6	6,8	6,1	9,0		13,5	8,7	100,0
16,3	2,5	6,6	7,7	8,4	0,3	8,6	2,0	100,0
2,0	0,9	5,5	4,0	4,1		6,4	33,9	100,0
3,2	3,8	8,0	2,7	2,9		8,3	8,6	100,0
2,4	9,0	4,4	4,1	8,6		4,8	2,4	100,0
6,2	2,0	11,1	2,4	17,1		5,4	16,2	100,0
13,5		9,1	8,3	9,7		9,1	5,0	100,0
4,3	2,4	10,2	3,8	17,0		7,0	7,5	100,0
12,5	6,9	13,9	15,3	10,6		7,3	3,0	100,0
9,0	5,7	10,6	11,1	6,0		1,6	3,1	100,0

Mediul natural

Ansamblul resurselor naturale care sunt necesare desfășurării activității operatorilor de piață sau care sunt influențate de activitățile de marketing formează **mediul natural.** În ultimele două decenii, preocupările legate de mediul înconjurător s-au amplificat continuu, protecția acestuia rămânând în continuare o problemă vitală pentru întreaga lume. În multe orașe ale lumii, poluarea aerului și a apei a atins niveluri alarmante. Oamenii sunt tot mai îngrijorați de problemele pe care le ridică reducerea stratului de ozon și „efectul de seră", respectiv încălzirea periculoasă a climatului planetei. Mulți dintre noi se tem că, în curând, vom ajunge să fim îngropați pur și simplu în propriul nostru gunoi. Operatorii de marketing ar trebui să cunoască, așadar, următoarele patru tendințe care caracterizează situația actuală a mediului natural.

Criza materiilor prime

Deși aerul și apa sunt considerate resurse inepuizabile, unii specialiști consideră că, pe termen lung, există pericolul ca acestea să se epuizeze. Ei atrag atenția asupra pericolelor potențiale pe care le reprezintă pentru stratul de ozon din atmosferă freonul utilizat la fabricarea spray-urilor. În unele părți ale globului, criza apei a devenit o mare problemă. Resursele regenerabile, cum ar fi pădurile și resursele de hrană, trebuie și ele exploatate rațional. Se impune ca firmele din industria de exploatare a lemnului să reîmpădurească terenurile pe care le defrișează, în vederea protejării solului și a asigurării masei lemnoase pentru anii viitori. De asemenea, este posibil ca problema resurselor de hrană să fie una extrem de critică, centrele urbane extinzându-se tot mai mult în dauna suprafețelor agricole, și așa destul de restrânse.

Folosirea resurselor neregenerabile, cum ar fi petrolul, cărbunele și alte resurse minerale, reprezintă una din cele mai grave probleme cu care se confruntă omenirea. Firmele care utilizează astfel de resurse tot mai rare în procesul de fabricație se confruntă cu o creștere substanțială a costurilor, chiar dacă materiile prime respective sunt disponibile în continuare. Punerea acestor costuri în sarcina consumatorului s-ar putea să nu fie un lucru tocmai ușor pentru firmele în cauză. Dar ele vor putea găsi noi surse de materii prime și materiale implicându-se în activități de cercetare-dezvoltare și explorare.

Creșterea costului energiei

Una din cele mai serioase probleme cu care se confruntă omenirea în procesul dezvoltării economice este cea a petrolului. Economiile industriale ale lumii depind în mare măsură de această resursă neregenerabilă și, până când vor putea fi creați înlocuitori ieftini ai petrolului, el va continua să domine scena politică și economică internațională. Creșterea substanțială a prețului țițeiului în anii '70, precum și evenimentele dramatice de genul războiului din Golf, din 1991, care afectează gradul de disponibilitate al acestei resurse, au impulsionat procesul de căutare a unor forme alternative de energie. Multe firme încearcă să găsească modalități practice de utilizare în activitatea lor a energiei solare, nucleare, eoliene și a altor forme de energie. De exemplu, sute de firme oferă deja produse destinate încălzirii locuințelor sau altor scopuri prin utilizarea energiei solare. Altele își orientează eforturile de cercetare-dezvoltare spre satisfacerea nevoilor consumatorilor prin intermediul unor tehnologii care economisesc energia.

Creșterea poluării

Mulți au învinuit industria de scăderea calității mediului natural. Mișcarea ecologistă atrage atenția asupra „lucrurilor necurate" care se petrec cu firmele industriale: depozitarea deșeurilor chimice și nucleare, conținutul mare în mercur al apei oceanelor, conținutul în poluanți chimici al alimentelor și solului, precum și aruncarea la întâmplare a sticlelor din materiale care nu sunt biodegradabile, a materialelor plastice și a altor materiale folosite la ambalarea produselor.

Multe firme, în special din industriile cele mai poluante, se plâng adeseori de costul ridicat pe care-l presupune îndeplinirea obligațiilor ce decurg din reglementările „de curățare a mediului" sau elaborarea unor tehnologii nepoluante. Pe de altă parte, unii manageri au reacționat prompt la preocupările oamenilor în legătură cu calitatea mediului înconjurător, fapt care a determinat apariția unor ocazii favorabile pentru firmele respective. De exemplu, industria europeană occidentală a produselor și serviciilor nepoluante a înregistrat de la mijlocul anilor '80 o dezvoltare fără precedent: valoarea vânzărilor acestor mărfuri, din categoria cărora fac parte echipamentele antipoluante, catalizatoarelor, utilajele de reciclare a materialelor și sistemele de îmbunătățiri funciare, a fost în 1993 de 94 miliarde $, cu numai 40 miliarde $ mai puțin decât vânzările înregistrate pe piața S.U.A. (vezi secțiunea „4.2 Marketingul în lume").

Atât interesul manifestat de organismele de protecție a mediului, cât și recentele reglementări adoptate în această privință au obligat multe firme să caute noi metode de producție a unor bunuri nepoluante și a unor ambalaje reciclabile sau biodegradabile, de control mai eficient al poluării și de operare cu un consum mai mic de energie. În sectoare din cele mai variate, începând cu producția de cosmetice, articole de toaletă sau detergenți și până la cea de automobile, au apărut segmente de piață specializate, formate din consumatori dispuși să suporte un preț mai mare pentru procurarea unor produse ecologice. La nivel mondial însă, majoritatea consumatorilor înclină spre un compromis între avantajele pe care le oferă produsele ecologice, pe de o parte, și calitatea și performanțele acestora, pe de altă parte. Astfel, cu toate că în anii '90 se așteaptă o creștere a presiunilor exercitate de mișcările ecologiste asupra firmelor, acestea din urmă trebuie să încerce să echilibreze balanța așteptărilor masei largi a consumatorilor în ceea ce privește avantajele ecologice și performanțele produselor lor.[12]

Intervenția statului în gestiunea resurselor naturale

În majoritatea țărilor, firmele au fost mai mult obligate decât convinse să adopte practici ecologice. În ultimii ani, legislația de protecție a mediului s-a înăsprit, lucru care este de așteptat să se întâmple și în viitorul apropiat. Dar criza cu care se confruntă economiile dezvoltate ale lumii încă de la începutul anilor '90 a obligat guvernele statelor respective să încerce să ajungă la un acord comun cu firmele din anumite ramuri industriale. Ideea este ca statul să ajute firmele să respecte standardele ecologice în condiții de eficiență.

Un bun exemplu în acest sens îl constituie Planul național de protecție a mediului (PNPM), adoptat de guvernul olandez în 1989, în care sunt prevăzute o serie de obiective de reducere a poluării. Mai multe firme au acceptat să adopte măsuri riguroase de control al poluării cu condiția ca implementarea lor să beneficieze de o mai mare flexibilitate din partea statului. Deși firmele respective știau că un eventual eșec al colaborării lor cu statul ar fi contribuit la adoptarea unor legi și mai dure, PNPM a stat totuși la baza dialogului și cooperării între guvern și industrie. Au fost elaborate planuri destinate acelor sectoare de activitate a căror pondere pe ansamblul

4.2 MARKETINGUL ÎN LUME

Câștiguri „necurate"

Unele firme se plâng de faptul că reglementările stricte aplicate la nivel european în privința protecției mediului le vor duce la faliment. Dar mult mai multe sunt cele care se supun acestor reglementări, participând la acțiunile de curățare a mediului. Pentru unele firme, protecția mediului natural este o obligație costisitoare, în timp ce pentru altele ea este o nouă șansă de a-și spori profiturile. Publicația *Environmental Business Journal,* care apare la San Diego (S.U.A.) a făcut cunoscut faptul că valoarea vânzărilor de bunuri și servicii ecologice de pe piața Europei Occidentale a fost în 1992 de circa 94 miliarde $, cu numai 40 miliarde $ mai puțin decât pe piața S.U.A. Conform publicației amintite, ritmul anual de creștere a acestei piețe este de 7%, numărul firmelor europene care operează în cadrul ei fiind de aproximativ 16.000. Industria de protecție a mediului atrage tot mai multe organizații importante, cum ar fi America's Waste Management, Asea Brown Boveri's Flakt și Lurgi, o firmă din cadrul concernului german Metallgesellschaft.

Germania este țara europeană cu cele mai multe și mai aspre legi de protecție a mediului. Legislația germană în acest domeniu a stat adeseori la baza politicii ecologice a UE. 1,55% din PIB-ul al Germaniei este destinat investițiilor în protecția mediului înconjurător. De asemenea, această țară este cel mai mare exportator mondial de tehnologie nepoluantă, vânzările atingând în 1992 valoarea de 35 miliarde DM (circa 23 miliarde $). Ea este urmată îndeaproape de S.U.A. Adoptarea de către UE a unor legi de protecție a mediului aplicate în Germania creează mari posibilități de export atât pentru firmele din această țară, cât și pentru concurentele lor din alte părți ale Europei. De exemplu, una din directive prevede obligația ca, până în anul 2000, toate marile orașe europene să dispună de uzine de tratare a apelor uzate, iar orașele mici până în 2005. Cum în multe părți ale Europei apele uzate sunt tratate prin metode primitive, cererea de construire a unor astfel de uzine este mare în prezent. Unii din marii operatori pe această piață, cum ar fi companiile franceze Générales des Eaux, Lyonnaise des Eaux, Dumez and Saur, filiala firmei Bouygues, s-au extins cu succes în străinătate, inclusiv în Germania. În oferta pe care o fac autorităților publice din țările respective, aceste firme includ finanțarea, construirea și exploatarea uzinelor de tratare a apei.

Activitățile de colectare, transport și depozitare a deșeurilor solide reprezintă 33% din piața europeană occidentală a protecției mediului înconjurător. Ele formează cel mai mare segment al pieței din cadrul Uniunii Europene. Noua legislație referitoare la reciclarea materialelor, în special cea adoptată în Germania, creează noi posibilități de afaceri profitabile pentru multe firme.

Complexitatea directivelor UE și a legilor naționale de protecție a mediului natural a favorizat apariția unui mare număr de firme de consultanță în domeniu, specializate mai ales în analiza calității mediului și a riscului ecologic pe care-l implică anumite activități.

O dată cu declanșarea crizei la începutul anilor '90, guvernele și organizațiile statelor membre ale Uniunii Europene au redus cheltuielile de aplicare a standardelor ecologice adoptate. Este posibil ca, în urma nemulțumirilor pe care le generează costul respectării acestor standarde în rândul firmelor europene, ritmul adoptării unor legi noi în domeniu să fie încetinit. Însă legile existente vor face ca, pentru o perioadă, industria de protecție a mediului să aibă în continuare de lucru. Este foarte probabil ca, în acest ultim deceniu al secolului XX, firmele „ecologice" să continue să se dezvolte, sporind astfel numărul celor care știu să transforme gunoiul în bani!

Sursa: Adaptare după articolul "Pollution: the money in Europe's muck", *The Economist* (20 nov. 1993), 109-110.

fenomenului de poluare a mediului din Olanda era de 60-70%. Acordurile încheiate cu rafinăriile de petrol din zona Rotterdam au contribuit la reducerea emanațiilor de fum și dioxid de sulf. Înțelegerile stabilite cu firmele producătoare de ambalaje au făcut ca, pentru prima oară după 1945, cantitatea de deșeuri să scadă în 1992. În același timp, emanațiile de amoniac au înregistrat o reducere drastică.[13]

În majoritatea țărilor occidentale dezvoltate, sectoarele de activitate mai bine organizate, cum ar fi prelucrarea țițeiului, producția de articole chimice, medicamente și bunuri alimentare, pot ajunge mai ușor la înțelegeri cu organismele guvernamentale și, deci, își pot implementa mai eficient planurile de control al poluării. Mulți consideră însă că acest lucru nu este suficient. Firmele mai mici și sectorul cu cea mai slabă organizare, cel caznic, sunt, în general, departe de a se fi raliat la inițiativele de „curățare a mediului". Este improbabil ca problemele ecologice și intervenția statului pentru rezolvarea lor să dispară. Operatorii de marketing vor trebui să dea dovadă de inteligență, continuând să acționeze cu promptitudine în vederea găsirii unor soluții noi, ecologice, la dilema resurselor naturale și a protecției mediului înconjurător.

Mediul tehnologic

Mediul tehnologic reprezintă poate cel mai puternic factor care influențează destinul actual al umanității. Tehnologiei i se datorează „minunile" numite penicilină, transplant de organe, agendă electronică ș.a. Tot ea a stat la baza apariției unor orori, cum ar fi bomba atomică, gazele paralizante și mitraliera, precum și a unor „binefaceri" contestate de unii oameni, cum ar fi automobilul, televiziunea și cărțile de credit. Atitudinea noastră față de mediul tehnologic depinde de acceptarea preponderentă a elementelor pozitive sau negative ale acestuia.

Orice tehnologie nouă înlocuiește o alta mai veche. Tranzistorii au cauzat declinul industriei tuburilor electronice cu vid, xerografia a înlocuit copierea la indigo, apariția automobilelor și a autostrăzilor a afectat transporturile pe calea ferată, iar televiziunea a influențat negativ industria cinematografică. Atunci când firmele din ramurile industriale tradiționale au respins ori au ignorat noile tehnologii, ele au avut mult de suferit.

Tehnologiile noi creează piețe și ocazii noi. Operatorul de piață trebuie să fie atent la următoarele tendințe care se manifestă la nivelul mediului tehnologic.

Ritmul înalt al progresului tehnic

Multe din produsele obișnuite de astăzi nu existau cu o sută de ani în urmă: televizorul, frigiderul, mașina automată de spălat vase, calculatorul electronic, contraceptivele, sateliții geostaționari, calculatorul personal, compact-discul, videocasetofonul, faxul, telefonul mobil și lista ar putea continua! Firmele care nu reușesc să anticipeze și să țină pasul cu progresul tehnic vor ajunge să constate că produsele lor se demodează foarte repede. Progresul tehnic a devenit însă o provocare căreia firmele din ziua de azi încearcă să-i facă față într-o măsură cât mai mare. Durata ciclului de viață a diferitelor tehnologii se scurtează din ce în ce mai mult. Să luăm ca exemplu mașina de scris. Prima generație de mașini de scris mecanice a dominat piața vreme de 25 de ani. Generațiile următoare au avut o existență mai scurtă: modelele electromecanice – cincisprezece ani, modelele electronice – șapte ani, iar prima generație de mașini de scris cu microprocesoare – cinci ani. Și pot fi date încă multe alte

exemple. De pildă, durata medie de viață a unor programe de calculator este în prezent mai mică de un an.

Așadar, firmele trebuie să urmărească evoluția mediului tehnologic și să stabilească dacă aceasta va afecta sau nu capacitatea produselor proprii de a satisface în continuare nevoile consumatorilor. De asemenea, șansele unei firme de a reuși pe piață pot fi influențate de apariția unor tehnologii noi în ramurile de activitate neconexe. Producătorii de ceasuri mecanice au fost „victima" producătorilor de componente electronice aflați în căutarea unor noi aplicații și posibilități de dezvoltare pentru tehnologia lor bazată pe utilizarea cristalelor de cuarț. Se impune ca firmele să urmărească fără întrerupere situația existentă la nivelul mediului tehnologic, în așa fel încât să nu se rateze lansarea unor produse noi și valorificarea unor ocazii de piață favorabile.

Creșterea cheltuielilor de cercetare-dezvoltare

Crearea unor tehnologii și produse noi necesită investiții masive în activitățile de cercetare și dezvoltare. Nu este ieșit din comun faptul că firmele producătoare de medicamente, de exemplu, cheltuiesc între 150 și 200 milioane £ (230-300 milioane $) pentru crearea unui nou produs. Investiții mari în cercetare-dezvoltare se fac și în alte ramuri industriale, cum ar fi în industria constructoare de automobile, comunicațiile, industria calculatoarelor, industria aerospațială, construcții de mașini, industria articolelor de divertisment și cea a bunurilor electronice de uz casnic. Unele companii investesc anual câteva miliarde de dolari în astfel de activități. Potrivit unui studiu recent, primele 200 de companii internaționale au alocat cercetării-dezvoltării, în medie, 4,85% din suma încasată din vânzările pe anul 1993. Pe prima poziție s-a situat concernul General Motors (S.U.A.), al cărui buget de cercetare-dezvoltare a fost de 4 miliarde $, el fiind urmat de grupul german Daimler-Benz, de compania americană Ford Motor și de cea japoneză Hitachi. De altfel, clasamentul pe națiuni al celor mai mari 20 de firme ale lumii este dominat de companiile din S.U.A., Germania și Japonia, printre acestea abia găsindu-și locul o reprezentantă a Franței (Alcatel Alsthom Compagnie Générale), una a Olandei (Philips) și o companie elvețiano-suedeză (Asea Brown Boveri).[14]

În ultimii ani, colaborarea dintre guvernele și firmele occidentale în domeniul cercetării tehnologice a înregistrat o creștere însemnată. În Europa, aceasta s-a concretizat în elaborarea și aplicarea unor programe subvenționate, cum ar fi Esprit, Eureka și Jessi; iar în S.U.A. a unor proiecte comune, cum ar fi Sematech, MCC și HDTV (televiziune de înaltă definiție). Programele respective au urmărit să ajute firmele să facă față la două mari amenințări: prima – costul ridicat al activităților de cercetare-dezvoltare și dificultatea însușirii, chiar și de marile companii, a unei game atât de vaste de tehnologii; a doua – concurența internațională tot mai mare în industria electronică și în domeniile conexe, mai ales din partea firmelor japoneze. Deși părerile privitoare la succesul acestor programe erau împărțite, colaborarea între stat și firme a contribuit la eliminarea barierelor existente între concurenți și la stimularea procesului de difuzare a informațiilor de ordin tehnic.[15]

Creșterea numărului de produse cu îmbunătățiri minore

Creșterea costurilor de creare și introducere a unor tehnologii noi a făcut ca multe firme să „cârpească" produsele, adică să le aducă îmbunătățiri nesemnificative, în loc să vină cu produse complet noi. Pe lângă costurile mari, o altă cauză a atitudinii precaute a firmelor în privința investițiilor în cercetare-dezvoltare o constituie riscul semnificativ al comercializării noilor produse. Majoritatea firmelor se mulțumesc să investească în copierea produselor

B.C.U. „M. Eminescu" IAȘI

concurenților, în realizarea unor îmbunătățiri minore ale caracteristicilor și stilului acestora sau în crearea unor alte variante ale modelelor deja existente pe piață. De aceea, există pericolul ca activitatea de cercetare să capete un caracter mai mult defensiv decât ofensiv.

Înăsprirea reglementărilor

Pe măsură ce complexitatea produselor crește, oamenii simt nevoia de a ști că se află în siguranță. Astfel, organismele guvernamentale studiază și interzic comercializarea produselor care prezintă un risc potențial pentru consumatori. La nivelul UE, precum și în S.U.A., se aplică reglementări complexe în legătură cu testarea medicamentelor noi. Administrația pentru controlul calității alimentelor și medicamentelor din S.U.A., de pildă, este binecunoscută pentru faptul că impune reguli stricte de siguranță și testare a acestor produse. La nivel de ramură există organisme statutare care stabilesc standardele de siguranță pentru bunurile de larg consum și sancționează firmele care se abat de la acestea. Înăsprirea reglementărilor a dus la sporirea costurilor de cercetare și a duratei dintre apariția ideii de produs și lansarea produsului pe piață. De aceea, este necesar ca operatorii de marketing să cunoască aceste reglementări atunci când caută și creează produse noi.

Ei trebuie să cunoască evoluția mediului tehnologic, precum și modul în care noile tehnologii pot fi puse în slujba clienților și a oamenilor în general. Specialiștii în marketing trebuie să coopereze strâns cu cercetătorii, determinându-i să-și orienteze într-o mai mare măsură activitatea către piață. De asemenea, ei trebuie să țină seama de potențialele aspecte negative ale oricărei inovații, care ar putea să afecteze integritatea utilizatorilor sau să întâmpine opoziția acestora.

Mediul politic

Deciziile de marketing sunt serios influențate de evenimentele care au loc pe scena politică. **Mediul politic** este constituit din ansamblul legilor, organismelor guvernamentale și grupurilor de presiune care influențează și limitează libertatea de acțiune a organizațiilor și persoanelor particulare într-o anumită societate.

Legislația comercială

Chiar și cei mai liberali susținători ai avantajelor economiei de piață afirmă că aceasta funcționează în condiții optime dacă există un anumit grad de reglementare a relațiilor de piață. O legislație bine concepută poate contribui la stimularea concurenței și la oferirea pe piață a unor bunuri și servicii corespunzătoare. Astfel, statul aplică o *politică publică* de reglementare a comerțului, bazată pe un ansamblu de legi și reguli care limitează libertatea de acțiune a firmelor spre folosul societății. Aproape toate activitățile de piață sunt supuse în prezent unei legislații extrem de complexe.

Înțelegerea implicațiilor pe care le are politica publică asupra anumitor activități de marketing nu este un lucru simplu. În primul rând, există un mare număr de legi adoptate la diverse niveluri: în cadrul UE, operatorii de marketing se supun reglementărilor Comisiei Europene, țărilor membre în care-și desfășoară activitatea și anumitor organisme locale. În S.U.A., legile sunt elaborate la nivel federal, statal și local, sferele de acțiune ale acestora interferând adeseori.

În al doilea rând, reglementările cunosc o permanentă schimbare – ceea ce era permis anul trecut, acum s-ar putea să fie interzis. La nivelul pieței europene unice, se așteaptă ca procesul de reglementare și armonizare a legislației să fie unul de durată, ceea ce va duce la o stare de instabilitate, care-i pune în dificultate și creează confuzie în rândul operatorilor interni și internaționali. De aceea, ei trebuie să depună eforturi susținute pentru a ține pasul cu schimbările care intervin în formularea și interpretarea reglementărilor respective.

În multe țări dezvoltate, s-a înregistrat de-a lungul anilor o creștere constantă a numărului de legi comerciale. Adoptarea acestora a fost impusă de mai multe considerente. În primul rând, s-a urmărit *protejarea firmelor* unele față de altele. În ciuda faptului că directorii acestora aduc elogii concurenței, ei încearcă uneori s-o neutralizeze, mai ales când ea constituie o amenințare la adresa firmelor proprii. De aceea, legile au rolul de a defini și preveni concurența neloială, aplicarea lor fiind asigurată de organismele antitrust și comisiile care se ocupă de monopoluri și fuziuni.

În al doilea rând, prin adoptarea legislației naționale s-a urmărit să se asigure *protecția consumatorilor* împotriva practicilor de afaceri neloiale. Lăsate să acționeze nestingherit, unele firme oferă pe piață produse de slabă calitate, fac afirmații mincinoase în reclamele lor și înșală consumatorii cu ajutorul ambalajelor și al prețurilor practicate. Practicile de afaceri neloiale au fost definite și se află în atenția diferitelor organisme.

Adoptarea legislației naționale a avut în vedere, în al treilea rând, *apărarea intereselor societății* împotriva comportamentului lipsit de rețineri al firmelor. Activitățile economice rentabile nu contribuie întotdeauna la creșterea calității vieții. De aceea, reglementările au rolul de a garanta faptul că firmele își asumă răspunderea pentru costurile sociale ale produselor sau activității de producție pe care o desfășoară.

În unele cazuri, managerii se plâng că reglementările și directivele care nu țin cont de interesele firmelor nu sunt de nici un folos. De exemplu, conducerile multor firme producătoare de medicamente care funcționează în Europa și-au exprimat nemulțumirea în legătură cu un document adoptat recent de Comisia Europeană. Ele au afirmat că măsurile propuse în acest document sunt inutile, deși membrii Comisiei susțineau cu optimism că acestea ar putea servi la inițierea unei discuții pe marginea subiectului respectiv în Parlamentul European și în cadrul Consiliului Miniștrilor Industriei din statele membre. Controversa legată de necesitatea și modalitatea de sprijinire de către UE a industriei europene de medicamente continuă (vezi secțiunea „4.3 Marketingul în lume").

Procesul de adoptare și aplicare a unor legi noi va continua într-un ritm mai rapid sau mai lent. Atunci când își planifică lansarea produselor și derularea programelor de marketing, conducerile firmelor trebuie să țină seama de acest proces. Este necesar ca operatorii de marketing să cunoască cele mai importante legi destinate protejării concurenței, consumatorilor și societății. Operatorii de pe piața internațională va trebui să țină seama, în plus, de legile aplicate la nivel regional, național sau local, care vor putea influența activitățile proprii de marketing.

Creșterea numărului grupărilor de interes public

În ultimele două decenii, numărul și influența grupărilor de interes public au crescut considerabil. Am discutat deja, în capitolul 2, despre marea varietate a problemelor cu care se confruntă marketingul social. Eforturile încununate de succes ale grupului de inițiativă cetățenească constituit în S.U.A. de Ralph Nader au contribuit la afirmarea grupărilor de interes public în calitatea de apărători ai intereselor consumatorilor. Nader a transformat consumerismul, o mișcare organizată a cetățenilor și a statului îndreptată în direcția

4.3 MARKETINGUL ÎN LUME

Uniunea Europeană și industria farmaceutică: ajutor sau piedică?

Comisia Europeană a adoptat, la începutul lunii martie a anului 1994, un document destinat îmbunătățirii situației din industria europeană a medicamentelor. Primele reacții la adresa acestui document sosite din capitalele europene au vizat, în mod tacit, răspunsul la întrebarea: „UE ajută sau nu firmele producătoare de medicamente de pe continent?"

Mulți specialiști au fost dezamăgiți de faptul că măsurile prevăzute în documentul respectiv erau mult sub așteptările lor. Ei au afirmat că „acesta nu va avea probabil nici o influență și nu va produce nici o schimbare de situație", „a constituit o șansă ratată", „este atât de vag încât nu poate duce nicăieri".

Așadar, ce urmărește Uniunea Europeană să realizeze pentru industria de medicamente de pe continent?

- Înființarea Agenției Europene de Analiză a Calității Medicamentelor, care și-a început activitatea în 1995. Ea are rolul de a oferi un acces rapid pe piața unică europeană, prin intermediul procedurilor de autorizare a noilor produse.
- Aplicarea unor proceduri comune, în vederea unei autorizări unice pentru întreaga Uniune Europeană a anumitor medicamente noi și a tuturor produselor farmaceutice obținute prin utilizarea biotehnologiei.
- Descentralizarea procedurilor pentru majoritatea articolelor medicale, pe baza recunoașterii reciproce a autorizațiilor emise la nivel național, conflictele fiind soluționate prin arbitrajul UE.

Se speră astfel în scurtarea duratei procedurilor de autorizare, de la câțiva ani la 300 de zile, precum și în reducerea costului procesului de emitere a autorizațiilor. Aceasta ar trebui să ducă la creșterea încrederii consumatorilor și a eficienței ocrotirii sănătății lor. În cele din urmă, se va ajunge la reducerea diversității informațiilor vehiculate pe piețele naționale în legătură cu indicațiile terapeutice, efectele secundare, modul de prezentare și mărimea ambalajului medicamentelor.

Noua legislație

Noua legislație are la bază următoarele directive:

- O directivă referitoare la distribuția cu ridicata a medicamentelor, care va înlesni și va stimula comerțul la nivel comunitar, asigurând în același timp integritatea tranzacțiilor, reglementând retragerea de pe piață a produselor necorespunzătoare și împiedicând comercializarea produselor contrafăcute.
- O serie de directive referitoare la publicitatea medicamentelor, marcarea lor și însoțirea lor de prospecte, toate menite să îmbunătățească nivelul de informare a pacienților, să limiteze risipa și să impună anumite criterii de promovare de care vor trebui să țină seama specialiștii în ocrotirea sănătății.

Protejarea patentelor

În această categorie intră:

- Noi reglementări care asigură protecția proprietății intelectuale pe o perioadă de cincisprezece ani de la data lansării medicamentului pe piața Uniunii Europene.
- Poziția comună adoptată în februarie 1994 în ceea ce privește reanalizarea directivei ce urma să asigure protecția legală a invențiilor din domeniul biotehnologiei. Acest lucru a creat posibilitatea adoptării definitive a directivei în 1994.

4.3 MARKETINGUL ÎN LUME *(continuare)*

Un mediu stabil și sigur pentru noile proiecte din domeniul biotehnologiei

- Intensificarea cooperării dintre Uniunea Europeană și statele membre va contribui la evitarea dublării cheltuielilor de cercetare-dezvoltare.
- Necesitatea acordării unei atenții sporite problemelor etice legate de anumite aplicații ale biotehnologiei și a creșterii gradului de informare a publicului.
- Reanalizarea cadrului legislativ în lumina progresului științific.

Programe adecvate de cercetare-dezvoltare în industria farmaceutică

Astfel de programe:

- Stimulează cercetarea multidisciplinară și legăturile dintre firme și universități.
- Promovează integrarea și cooperarea între specialiștii din domeniul cercetării experimentale și cel al cercetării-dezvoltării.
- Contribuie la apariția unor priorități în sfera cercetării farmaceutice prin intermediul programelor-pilot.

Acestea sunt, în mare, intențiile exprimate în documentul amintit. Nu ne miră faptul că firmele și consumatorii nu sunt foarte încântați de conținutul său. Cei mai optimiști membri ai Comisiei Europene cred, totuși, că documentul pe care l-am prezentat poate servi la inițierea unei dezbateri mai ample asupra acestui subiect în Parlamentul European și în cadrul Consiliului Miniștrilor Industriei din statele membre UE.

Sursa: Adaptare după Peter O'Donnell, "Disappointment over policy document" și "What the European Union aims to achieve", în "Pharmaceuticals: Research and Development", *Financial Times* (23 mar. 1994), VI.

consolidării drepturilor și influenței cumpărătorilor asupra ofertanților, într-o adevărată forță socială. Consumerismul a trecut oceanul răspândindu-se în țările Europei Occidentale și în alte state cu economie de piață dezvoltată, cum ar fi Australia. Sute de alte grupări de interes public, private sau de stat, acționează la toate nivelurile: regional, național, zonal sau local. Alte grupări de care trebuie să țină seama operatorii de marketing sunt cele care încearcă să acționeze pentru protejarea mediului și cele care susțin drepturile diferitelor categorii de persoane, cum ar fi femeile, copiii, minoritățile etnice, pensionarii, handicapații și alții.

Creșterea importanței acordate eticii și responsabilității sociale

Legile scrise nu pot acoperi întreaga sferă a abuzurilor pe care le-ar putea comite firmele, iar aplicarea legilor actuale se dovedește a fi de multe ori dificilă. Însă dincolo de legi și regulamente scrise, lumea afacerilor este guvernată și de anumite coduri sociale și reguli de etică profesională. Managerii firmelor care practică un marketing uman sunt încurajați să privească dincolo de granițele sistemului legislativ și să facă pur și simplu „ceea ce trebuie". Aceste firme caută permanent soluții la problema protejării pe termen lung a intereselor consumatorilor și a mediului înconjurător.

Preocupările sporite manifestate la adresa calității mediului au stimulat interesul pentru problemele de etică și responsabilitate socială. Aproape toate aspectele activității de marketing implică în prezent asemenea probleme. Din nefericire, din cauza faptului că acestea presupun, de regulă, un conflict de interese, persoane bine intenționate pot să nu fie de

acord cu adoptarea celor mai potrivite măsuri care se impun într-o anumită situație. Astfel, multe asociații industriale și profesionale au susținut necesitatea adoptării unor coduri etice, numeroase firme elaborând în prezent măsuri și principii călăuzitoare de rezolvare a problemelor complexe pe care le implică asumarea responsabilității sociale.

În capitolul 2 am discutat pe larg asupra acestor probleme care influențează adoptarea celor mai importante decizii de marketing, precum și asupra aspectelor de ordin legislativ pe care operatorii de marketing ar trebui să le cunoască și a preocupărilor de natură etică și socială care caracterizează în mod obișnuit activitatea lor.

Mediul cultural

Mediul cultural este format din instituțiile și factorii care influențează valorile de bază, modul de percepere, preferințele și comportamentul membrilor societății. Oamenii cresc într-o anumită societate care le șlefuiește convingerile și valorile primordiale. Fiecare își însușește o concepție despre lume care definește raporturile sale cu propria persoană și cu ceilalți oameni. Vă vom prezenta principalii factori de ordin cultural care influențează procesul decizional de marketing. Operatorii de marketing trebuie să cunoască acești factori, precum și diferențele existente între modalitățile lor de manifestare la nivelul comunităților care formează piața firmei.

Continuitatea valorilor culturale

Membrii unei colectivități au numeroase convingeri și valori proprii. Dar valorile și convingerile lor primare au un grad înalt de continuitate. De exemplu, majoritatea dintre noi credem în muncă, familie, fapte bune și cinste. Aceste convingeri stau la baza atitudinii și comportamentului nostru în viața de zi cu zi. Convingerile și valorile *primare* sunt transmise copiilor de către părinții lor, fiind consolidate de școală, grupările religioase, agenții economici și stat.

Convingerile și valorile *secundare* se pot schimba mult mai ușor. Credința în viața de familie este o convingere primară; credința că oamenii ar trebui să se căsătorească de tineri este o convingere secundară. Operatorii de marketing au mai multe șanse de a modifica valorile secundare decât pe cele primare. De exemplu, asociațiile de planificare familială ar putea susține sistematic ideea ca oamenii să se căsătorească mai bine mai târziu decât niciodată.

Schimbări în privința valorilor culturale secundare

Deși valorile primare sunt destul de trainice, totuși au loc modificări în structura acestora. Să ne gândim numai la impactul pe care-l au formațiile muzicale binecunoscute, vedetele de cinema și alte celebrități asupra felului de a se coafa și îmbrăca al tinerilor, precum și asupra comportamentului lor sexual. Operatorii de marketing urmăresc să anticipeze aceste schimbări cu scopul de a identifica eventualele noi ocazii favorabile sau amenințări la adresa lor. Există mai multe firme care oferă previziuni în acest domeniu. De exemplu, firma Yankelovich, specializată în cercetări de marketing, urmărește evoluția în timp a unui număr de 41 de valori culturale, cum ar fi „anti-grandomania", „misticismul", „viața la timpul prezent", „fără posesiuni" și „voluptatea". Firma calculează ponderea din totalul populației care împărtășește o anumită atitudine, precum și ponderea pe ansamblu a persoanelor care

se opun acesteia. De pildă, proporția persoanelor care apreciază cultura fizică și bunăstarea a crescut permanent de-a lungul anilor. Asemenea informații îi ajută pe operatorii de marketing să țină pasul cu tendințele manifestate, oferind produsele cerute și atrăgând consumatorii printr-o comunicare adecvată.

Principalele valori culturale ale unei societăți se regăsesc în concepțiile oamenilor despre ei înșiși și despre ceilalți semeni ai lor, precum și în concepția acestora despre organizații, societate, natură și univers.

Concepția despre sine Oamenii diferă în privința importanței pe care o acordă satisfacerii propriilor dorințe față de cea a satisfacerii celorlalți. Unii se află în căutarea plăcerii personale, dorind să se distreze, să facă schimbări în viața lor și să evadeze din mediul în care trăiesc. Alții caută să se realizeze pe sine prin religie, recreere, dorința avidă de a face carieră și prin atingerea altor țeluri în viață. Oamenii folosesc produsele, mărcile și serviciile ca mijloace de autoexprimare, cumpărându-le pe acelea care corespund concepției lor despre sine.

În anii '80, ambiția personală și materialismul au cunoscut o puternică accentuare, cu implicații semnificative asupra activității de marketing. Într-o „societate egoistă", oamenii cumpără „mașini de vis" și petrec „vacanțe de vis". Ei acordă mai mult timp activităților de cultură fizică desfășurate în aer liber (alergare, tenis), meditației și practicării artelor și meșteșugurilor. Industria articolelor destinate petrecerii timpului liber (camping, schi, plimbări cu barca, arte și meșteșuguri, diverse sporturi) are bune perspective de dezvoltare într-o societate în care oamenii încearcă să se autorealizeze.

Concepția despre ceilalți De curând, cercetătorii au observat o tendință de trecere de la o „societate egoistă" la una „altruistă", în care tot mai mulți oameni doresc să intre în comuniune și să satisfacă dorințele altora. Se pare că lumea a început să renunțe la cumpărarea ostentativă a unor produse și la cedarea în fața plăcerilor, acordând o atenție mai mare economiilor realizate pe seama veniturilor obținute, problemelor familiale și ajutorării semenilor. Potrivit unui studiu recent, un număr sporit de oameni se implică în acțiuni de binefacere, munci voluntare și activități de asistență socială.[16] Astfel, în viitor vor fi extrem de căutate produsele și serviciile „de ajutor social", respectiv cele care vor contribui la înlesnirea comunicării directe între oameni, cum ar fi cluburile din domeniul sănătății publice, vacanțele în familie și jocurile. De asemenea, o mare dezvoltare va cunoaște piața „înlocuitorilor sociali", respectiv cea a unor produse cum ar fi videocasetofoanele și calculatoarele personale, care-i fac pe oamenii singuri să nu se simtă izolați.

Concepția despre organizații Oamenii diferă în ceea ce privește atitudinea lor față de firme, organismele de stat, sindicate, universități și alte organizații. În general, oamenii sunt dispuși să colaboreze cu marile organizații așteptând, în schimb, ca acestea să facă treaba societății. Se constată, totuși, o scădere a fidelității față de anumite organizații, oamenii oferindu-le tot mai puțin, având încredere redusă în ele.

Această tendință reflectă faptul că organizațiile trebuie să găsească noi modalități de câștigare a încrederii consumatorilor. Se impune ca ele să reanalizeze conținutul mesajelor de publicitate, pentru a se asigura de veridicitatea lor. De asemenea, este necesar să se revadă diferitele activități în așa fel încât să existe certitudinea că organizația are o bună „imagine publică". Tot mai multe firme sprijină o serie de cauze nobile, evaluând modul în care sunt percepute de cele mai importante categori de public și utilizând relațiile publice în vederea creării unei imagini favorabile (vezi secțiunea „4.4 Marketingul în lume").

4.4 MARKETINGUL ÎN LUME

Asociația de Ajutorare a Copiilor „Ronald McDonald" și rolul său în cadrul comunităților locale

În 1984 a luat ființă în S.U.A. Asociația de Ajutorare a Copiilor (AAC) Ronald McDonald, constituirea ei făcându-se în memoria lui Ray Kroc, fondatorul corporației McDonald's. El era convins de faptul că „este foarte important să ne implicăm în viața și spiritul comunității și al oamenilor din jurul nostru". Această convingere caracterizează și astăzi sistemul McDonald's, regăsindu-se într-o varietate de programe comunitare desfășurate de compania respectivă în diferite țări ale lumii. În 1989, de pildă, a fost creată în Marea Britanie o filială a AAC care, prin eforturile depuse de McDonald's Restaurants Limited, de personalul, clienții și furnizorii săi, a reușit să strângă fonduri de peste 3 milioane £, destinate mai multor acțiuni de ajutorare a copiilor.

Sumele obținute de AAC de-a lungul timpului au fost donate în vederea derulării programelor destinate ajutorării tinerilor în direcția valorificării la maximum a potențialului propriu, acesta dovedindu-se a avea o importanță reală pentru viața copiilor. Piatra de temelie a AAC este așa-numita „Casă Ronald McDonald". Prima casă de acest gen a fost construită în S.U.A., la Philadelphia, în anul 1974, în vecinătatea spitalului de copii din localitate. Atunci când un copil este grav bolnav și trebuie să stea mai mult timp în spital, familia își pune problema locului unde urmează să stea pentru a fi cât mai aproape de el. Casa Ronald McDonald pune la dispoziția părinților care vor să înnopteze aici un număr de paturi, familiile putându-se caza într-o clădire special amenajată. Aceasta înseamnă că familia poate fi din nou împreună, bucurându-se în același timp de un scurt respiro în tumultul vieții cotidiene.

În prezent există peste 160 de Case Ronald McDonald în S.U.A., Canada, Australia, Japonia și Europa. Fiecare din ele este considerată „o a doua casă", atmosfera, estetica și confortul fiind propice vieții de familie. Locatarii își pot pregăti singuri hrana, se pot relaxa sau odihni în liniște, ori pot participa la activități comune cu ceilalți locatari ai casei. Toate aceste construcții au fost ridicate prin efortul conjugat al medicilor și personalului din spitale, al părinților și al companiei McDonald's. Fiecare casă este administrată de câte un comitet al acțiunilor de binefacere, care are sarcina de a strânge fondurile necesare. Conducerile acestor comitete sunt formate din părinți, reprezentanți ai spitalelor și membri din conducerea superioară a firmei McDonald's. Ele inițiază propriile acțiuni de strângere a fondurilor. Pe parcursul anului, chiar personalul companiei se implică în astfel de acțiuni la nivel local, în vederea colectării de fonduri pentru AAC prin intermediul unor cutii speciale amplasate în fiecare restaurat McDonald's. La acțiunile de binefacere contribuie, de asemenea, firmele care au contracte de franșiză cu McDonald's și furnizorii acesteia. Banii strânși de AAC au și alte destinații nobile, cum ar fi construcția de spitale pentru copii, constituirea unor organizații de tineret, construirea de școli ș.a.

În restaurantele McDonald's nu veți vedea numai afișe și cutii pentru donații către AAC, ci veți primi și un prospect prin care sunteți informat de implicarea companiei în problemele comunității. Uneori, aceste prospecte conțin apeluri în vederea atragerii de fonduri sau de voluntari interesați să se implice în anumite campanii de binefacere. Prin acest gen de activitate de comunicare se urmărește, în același timp, creșterea gradului de informare a clienților, organismelor locale și marelui public, pe ansamblu, în legătură cu filosofia lui Ray Kroc de „răsplătire a comunităților care sunt atât de darnice cu noi [Corporația McDonald's]".

Sursa: "Your questions answered", Ronald McDonald Children's Charities, Londra; Departamentul de relații publice, McDonald's Restaurants Limited, Londra.

Concepția despre societate Oamenii diferă în ceea ce privește atitudinea lor față de societate: patrioții o apără, reformiștii vor s-o schimbe, iar răzvrătiții vor s-o părăsească. Poziția pe care ei o adoptă în raport cu societatea le influențează deprinderile de consum, mărimea economiilor și atitudinea față de piață.

Consumatorii din țările asiatice în curs de dezvoltare aspiră la nivelul și modul de trai al populației din țările occidentale dezvoltate. Consumul vădit al unor produse occidentale scumpe și predilecția pentru acestea, ca simbol al realizării personale și al occidentalizării, în același timp, stau la baza unui comportament însușit de marea masă a populației acestor țări. Patriotismul consumatorilor, de exemplu, nu este o caracteristică definitorie, deoarece mărfurile produse pe plan local sunt considerate ca fiind de calitate inferioară sau mai puțin avantajoase față de produsele importate. Dimpotrivă, în țările occidentale dezvoltate s-a constatat la sfârșitul anilor '80 și începutul anilor '90 o creștere a intensității patriotismului consumatorilor. Populația europeană consideră că rămânând fidelă produselor fabricate pe plan local va contribui la păstrarea și protejarea locurilor de muncă. Multe firme din S.U.A. au reacționat și ele la patriotismul consumatorilor americani, lansându-se în campanii de promovare sub genericul „fabricat în America". Este cazul firmei Chevrolet, care s-a autointitulat „pulsul Americii", al companiei Black & Decker, care și-a marcat toate produsele cu un semn sub forma drapelului american, și al industriei textile, care a declanșat o campanie de publicitate axată în jurul sloganului „Fabricat cu mândrie în S.U.A.".[17]

Concepția despre natură Oamenii diferă în privința atitudinii lor față de mediul natural. Unii se simt dominați de acesta, alții trăiesc în armonie cu natura, iar alții încearcă s-o stăpânească. Multă vreme a existat tendința ca omul să-și impună dominația asupra naturii prin intermediul tehnologiei, el având totodată convingerea că natura este darnică la nesfârșit. Însă în ultimii ani, omul și-a dat seama că mediul natural este limitat și fragil, putând fi afectat sau distrus de activitățile sale.

Dragostea pentru natură a determinat creșterea intensității activităților în aer liber, cum ar fi campingul, alpinismul, plimbările cu barca, pescuitul ș.a. Firmele au reacționat oferind îndrăgostiților de natură mai multe produse (echipament pentru ascensiuni și pentru camping, articole de protecție împotriva insectelor etc.). Firmele de turism organizează un număr mai mare de excursii în zonele sălbatice. Producătorii din industria alimentară au identificat noi piețe de desfacere a produselor „naturale", cum ar fi cerealele naturale, înghețata naturală, produsele de fermă și anumite alimente dietetice. Specialiștii în comunicații de marketing lansează mesaje axate pe elementele naturale de atractivitate ale produselor promovate pe piață.

Concepția despre univers În sfârșit, oamenii diferă în ceea ce privește concepția referitoare la originea universului și la locul pe care ei îl ocupă în cadrul acestuia. În timp ce în multe părți ale lumii practicile religioase nu și-au pierdut din importanță, în alte țări – mai les în S.U.A. și în Europa, credințele și practicile religioase au înregistrat un permanent regres de-a lungul anilor, o dată cu scăderea numărului de credincioși practicanți. Pe măsură ce-și pierd orientarea religioasă, oamenii caută bunuri și experiențe care să le aducă satisfacții imediate. În anii '80, oamenii își apreciau tot mai mult succesul în viață în funcție de realizarea pe plan profesional, de starea sănătății și de posesiunile materiale. Cu toate acestea, futurologii au constatat o renaștere a interesului pentru religie, probabil în cadrul unui proces mai amplu de căutare a unui nou scop în viață. Ei cred că, în anii '90, oamenii vor renunța la materialism și la ambițiile egoiste, pentru a căuta valori mai trainice și a face o deosebire netă între ceea ce este bine și ceea ce este rău. Însă în multe țări ale lumii din afara spațiului Europei Occidentale și al Americii de Nord, în care ascensiunea economică și posesiunile

constituie valorile de bază ale sistemului social, materialismul și mentalitățile egoiste nu vor dispărea probabil în viitorul apropiat. Oricum, iată ce au prevăzut specialiștii:

> În anii '90 se va produce o schimbare în ceea ce privește modul de definire a succesului de către membrii societății, valoarea unei persoane nemaifiind apreciată în funcție de banii pe care-i are, ci de viața de familie pe care o duce și de serviciile aduse comunității.[18]

> Anii '90 vor reprezenta o perioadă caracterizată, într-o oarecare măsură, prin mai puțin cinism decât anii '80. Da, încă ne va interesa costul lucrurilor pe care le facem, dar vom căuta să apreciem numai acele lucruri care rămân peste ani: familia, comunitatea, natura, credința.[19]

REACȚIA FAȚĂ DE EVOLUȚIA MEDIULUI DE MARKETING

Multe firme consideră că mediul de marketing este un element „necontrolabil", la a cărui evoluție trebuie să se adapteze. Ele acceptă în mod pasiv situația existentă la nivelul acestuia, fără a încerca s-o modifice. Conducerile firmelor respective analizează factorii de mediu și elaborează acele strategii care le vor ajuta să evite pericolele și să profite de ocaziile apărute în cadrul mediului.

Alte firme adoptă o **strategie de management al mediului.**[20] În loc să supravegheze pur și simplu mediul și să reacționeze la schimbările produse, acestea adoptă măsuri agresive de influențare a publicului și a factorilor din mediul lor de marketing. Asemenea firme apelează la oameni influenți, care pot determina adoptarea sau respingerea unor legi referitoare la sectorul lor de activitate, și la punerea în scenă a unor evenimente care să atragă atenția mass media. Ele desfășoară campanii de publicitate în presă, pentru a crea curente de opinie, intentează procese și înaintează organismelor de profil dosare cu reclamații, pentru a nu pierde controlul asupra concurenței, încheie înțelegeri contractuale pentru a avea un control sporit asupra canalelor de distribuție.

Însă nu întotdeauna compartimentul de marketing poate acționa în vederea influențării factorilor de mediu. În multe situații, el trebuie să se limiteze la a supraveghea mediul și a reacționa la schimbările care se petrec la nivelul său. De exemplu, o firmă ar avea puține șanse de reușită în încercarea de a influența schimbările de natură demografică, situația la nivelul mediului economic sau cele mai importante valori culturale. Dar ori de câte ori va fi posibil, operatorii de marketing inteligenți vor adopta o strategie *activă* și nu *reactivă* la adresa mediului firmelor proprii.

REZUMAT

Procesul de identificare a ocaziilor favorabile și a amenințărilor la adresa unei firme trebuie să înceapă cu analiza *mediului de marketing*. Acesta este constituit din totalitatea agenților și a factorilor care influențează capacitatea firmei de a realiza tranzacții profitabile cu clienții săi. Mediul de marketing al unei firme poate fi împărțit în două subdiviziuni: micromediul și macromediul.

Micromediul este alcătuit din cinci elemente. Primul este *mediul intern* al firmei, respectiv compartimentele și verigile de conducere ale acesteia, care influențează procesul decizional de marketing. Al doilea element este format din ansamblul *firmelor distribuitoare* care contribuie la procesul de creare a valorii: furnizorii și intermediarii propriu-ziși (comercianții,

firmele de distribuție fizică, prestatorii de servicii de marketing, intermediarii financiari). Al treilea element este constituit din cele cinci categorii de *clienți* cu care firma desfășoară tranzacții: consumatorii individuali, utilizatorii industriali, comercianții, piețele guvernamentale și piețele internaționale. Al patrulea element îl reprezintă *concurenții* firmei, iar al cincilea *categoriile de public* care manifestă un interes efectiv sau potențial, ori care influențează asupra capacității firmei de a-și atinge obiectivele. Ele se pot grupa în șapte categorii: organismele financiare, mijloacele de informare în masă, organele de stat, organele cetățenești, organismele publice locale, marele public și personalul firmei.

Macromediul firmei este alcătuit din principalii factori care influențează apariția unor ocazii favorabile sau a unor amenințări la adresa firmei. În această categorie intră factorii demografici, economici, naturali, tehnologici, politici și culturali.

Analiza *mediului demografic* se impune ca o necesitate. În multe țări occidentale și asiatice dezvoltate, tendințele care se observă în creșterea populației, în structura pe grupe de vârstă a acesteia, în mărimea familiei și nivelul de pregătire al populației, precum și creșterea diversității ei, au implicații majore asupra activității de marketing. *Mediul economic* se caracterizează prin modificarea mărimii venitului real și a structurii cheltuielilor consumatorilor. *Mediul natural* se caracterizează printr-o criză a materiilor prime, creșterea costului energiei, a nivelului poluării și a intervenției statului în gestionarea resurselor naturale. La nivelul *mediului tehnologic* se observă un progres extrem de rapid, existența unor posibilități nelimitate de inovație, creșterea cheltuielilor de cercetare-dezvoltare, o mai mare concentrare asupra îmbunătățirilor minore decât asupra descoperirilor cu adevărat importante, precum și creșterea exigenței reglementărilor în domeniul noilor tehnologii. *Mediul politic* se caracterizează prin creșterea numărului de legi comerciale, a rolului grupărilor de interes public și a importanței acordate eticii și responsabilității sociale. Evoluția care se constată la nivelul *mediului cultural* reflectă existența unor tendințe pe termen lung către o „societate altruistă", scăderea fidelității oamenilor față de diferitele organizații, creșterea patriotismului consumatorilor, a grijii față de mediul natural, precum și pornirea în căutarea unor valori mai consistente și mai durabile.

PROBLEME DE DISCUTAT

1. În anii '50-'60, politicienii, celebritățile și persoanele publice nu-și făceau probleme dacă erau văzute fumând. Astăzi ar putea fi văzut un președinte sau un prim-ministru într-o asemenea ipostază? Ce schimbări au survenit la nivelul mediului cultural? Cum ar putea un producător de țigări să se adapteze la noile condiții de mediu?
2. Alegeți un parc de distracții tematic. Care sunt tendințele de mediu ce vor influența succesul acestuia în anii '90? Dacă ați răspunde de activitatea de marketing a acestei organizații, ce planuri ați aplica pentru a face față tendințelor respective?
3. Grupurile de presiune, oamenii influenți și grupările de interes public joacă un rol important în apărarea intereselor societății. Alegeți unul din aceste grupuri – care vă este mai cunoscut – și prezentați cauza pentru care luptă acesta. Sugerați câteva din posibilitățile pe care le au ofertanții de bunuri și servicii vizați de grupul respectiv pentru a face față cererilor formulate sau presiunilor exercitate de membrii acestuia.
4. Consumatorii mai tineri sunt din ce în ce mai îngrijorați de calitatea mediului natural. Cum ar putea influența această tendință activitatea unei firme care

comercializează pungi de plastic pentru sandvișuri? Analizați posibilitatea unei reacții eficiente față de această tendință.

5. Un mare producător de băuturi alcoolice intenționează să lanseze pe piață o „băutură răcoritoare pentru adulți" – un înlocuitor acceptabil al băuturilor tari, însă mai ieftin și cu un conținut în alcool mai scăzut decât vinul. Ce factori, culturali și de altă natură, ar putea influența succesul acestui produs pe piață?
6. Atingerea anumitor obiective de marketing, cum ar fi îmbunătățirea calității, necesită un ajutor substanțial din partea angajaților unei firme. Studiile arată însă că aceștia au tot mai puțină încredere în conducerile firmelor, fidelitatea față de ele fiind în scădere. Cum pot clienții unei firme să ajute din interior la atingerea obiectivelor acesteia?

APLICAREA CONCEPTELOR

1. Schimbările survenite la nivelul mediului de marketing îi obligă pe operatorii de marketing să se confrunte cu satisfacerea unor noi nevoi de consum, care pot fi diferite într-o măsură mai mare sau mai mică de cele din trecut. Puteți identifica aceste schimbări observând cu atenție modificările aduse de diferitele firme produselor proprii.
   - Faceți o listă cu produsele observate pe parcursul unei zile, despre care producătorii susțin că au un conținut „scăzut" sau „ridicat" într-un anumit ingredient. De exemplu: țigările cu un conținut scăzut de gudron, cerealele cu un conținut ridicat în celuloză etc.
   - Faceți o listă cu produse din aceeași categorie care par să aibă exact caracteristicile opuse.
   - Ce produs credeți că a apărut mai întâi pe piață în fiecare din cazurile observate? Credeți că produsul respectiv reprezintă o reacție eficientă la schimbările intervenite în cadrul mediului de marketing?
2. Mediul politic poate exercita o influență directă asupra operatorilor de pe piață și asupra planurilor acestora. Gândiți-vă la o schimbare politică majoră survenită într-o țară oarecare, apoi:
   - Numiți trei ramuri industriale ale căror planuri și strategii de marketing vor fi influențate de această schimbare.
   - Pentru fiecare din ramurile menționate, enumerați trei strategii potențiale de adaptare a acestora la schimbările politice care vor avea loc.
   - Schimbările de mediu au un anumit grad de probabilitate. Întrebarea care se pune este cât de *sigure* sunt ele? Cum ar trebui să se pregătească firmele pentru situațiile neprevăzute?

NOTE

1. Tom O'Sullivan, "ASA retreats on P&G ad attack", *Marketing Week* (27 ian. 1995), 9; "Soap and chips", *Financial Times* (27 dec. 1994), 15; Roderick Oram, "Washing whiter proves a murky business", *Financial Times* (21 dec. 1994), 8; Soap wars force delay in Unilever board changes, *Financial Times* (20 dec. 1994), 1; Sean Brierley, "ASA document slams P&G ads", *Marketing Week* (2 dec. 1994), 7; Diane Summers, "Procter set for rap on soap advert", *Financial Times* (1 dec. 1994), 9; Roderick Oram, "P&G,